

D
05786
m. 5604
T 058.303
CRA
rep

LUCIANA CRAMER

REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE A AÇÃO EMPREENDEDORA

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica, para obtenção do título de "Mestre".

Orientador
Professor Juvêncio Braga de Lima

Centro de Documentação
CEDOC/DAE/UFLA
N.º CLASSIFICAÇÃO
.....
.....
N.º REGISTRO
Data:

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2002

CENTRO de DOCUMENTAÇÃO
CEDOC/DAE/UFLA

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Cramer, Luciana

Representações sociais sobre a ação empreendedora / Luciana Cramer. --
Lavras : UFLA, 2002.
81 p. : il.

Orientador: Juvêncio Braga de Lima.
Dissertação (Mestrado) – UFLA.
Bibliografia.

1. Representação social. 2. Ação empreendedora. 3. PME's. 4. Empreende-
dorismo. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-658.303
-338.64

LUCIANA CRAMER

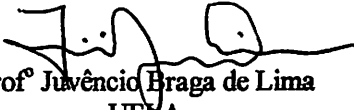
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE A AÇÃO EMPREENDEDORA

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica, para obtenção do título de "Mestre".

APROVADA em 29 de abril de 2002

Prof^o Mozar José de Brito UFLA

Prof.^a Eda de Castro Lucas UNB


Prof^o Juvêncio Braga de Lima
UFLA
(Orientador)

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2002

“Sucessos ou fracassos são subprodutos de nossas atitudes construtivas ou destrutivas... Felicidade não é simplesmente a realização de todos os nossos desejos; é antes a noção de que podemos nos satisfazer com nossas reais possibilidades”. (Hammed)

DEDICO

A Deus, por me dar a vida e discernimento para escolher.

À minha mãe, pelo seu amor incondicional e seu exemplo de perseverança.

À minha irmã “Anha” e meu cunhado Eduardo, pelo carinho com que me receberam, e o incentivo para continuar.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Juvêncio Braga de Lima, meu orientador, pela orientação, amizade e confiança e principalmente por mostrar-me o caminho a seguir e conduzir-me a um conhecimento que não existia para mim.

Ao Professor Mozar José de Brito, meu co-orientador, pelo incentivo e pelos momentos que conseguiu elevar a minha auto-estima, mesmo sem perceber.

Aos professores: Antônio Carlos dos Santos, Edgard Alencar, Luiz Marcelo Antonialli e Ricardo de Souza Sette, pelo carinho e atenção que dispensaram nos momentos solicitados.

À Universidade Federal de Lavras e ao Departamento de Administração e Economia pelo suporte e estrutura, fundamentais para o meu aperfeiçoamento.

Ao CNPq pela concessão da bolsa de estudos.

As secretarias Márcia e Silvia e a bibliotecária Eveline, pela atenção dispensada.

Aos colegas pela amizade.

À Áurea e Mônica, minhas colegas e amigas pela constância de suas presenças.

Aos amigos que fiz por acompanhar meus esforços.

À Nina e Camila, por agüentarem as rabugices da tia.

A minha família, que mesmo estando longe, nunca deixou de estar junto em todos os momentos dessa trajetória.

À Professora Eda de Castro Lucas (UNB) pela disponibilidade e carinho em participar da minha banca.

SUMÁRIO

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
1 INTRODUÇÃO	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO	2
2.1 Estudos sobre o empreendedorismo	2
2.2 Empresas como espaços simbólicos	9
2.3 PME's e empresas familiares – um 'universo' a ser investigado	11
2.4 Empresários e empreendedores - uma dicotomia do empreendedorismo? ...	14
2.5 Representações sociais – uma forma de conhecimento	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
4.1 Estudos de casos: Empresas, empresários e ação empreendedora.....	30
4.2 As representações sociais dos empresários: categorias analíticas	46
4.2.1 A formação da identidade empreendedora.....	47
4.2.2 O estilo de gestão do empreendedor	49
4.2.3 A dinâmica familiar do empreendedor.....	52
4.2.4 O prazer e a satisfação - fontes de motivação para a realização.....	56
4.2.5 O significado da ação empreendedora	59
4.3 Representações sociais: uma análise sistêmica das práticas empresariais e da ação empreendedora	64
4.4 Empreendedorismo: as representações sociais dos empresários	67
5 CONCLUSÃO	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75

RESUMO

CRAMER, Luciana. **Representações sociais sobre a ação empreendedora.** Lavras: UFLA, 2002. 81p. (Dissertação - Mestrado em Administração).*

Esta dissertação trata do modo como os empresários de pequenas e médias empresas (PME's) vêem, interpretam e representam a ação empreendedora. Para tanto, foi utilizada a Teoria das Representações Sociais, tal como desenvolvida pela Psicologia Social, como arcabouço teórico metodológico, bem como literatura de estudos sobre empreendedorismo, PME's, empresas familiares, empresários e empreendedores. O empenho consiste em compreender o sentido da gestão para os empreendedores e investigá-lo a partir das representações sociais. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa e objetivar condições para elucidar fenômenos sociais, foi constituída por uma amostra com empresários de PME's de uma cidade do sul de Minas Gerais, Brasil. A amostra compôs-se de nove estudos de casos múltiplos, sendo utilizadas entrevistas individuais semi-estruturadas e observações para a compor os mesmos. A técnica empregada para a interpretação das representações sociais elaboradas sobre o empreendedorismo é a análise de discurso. A condução da pesquisa seguiu alguns passos da pesquisadora Spink (1999), que insere suas análises num círculo contínuo composto pela teoria, epistemologia e metodologia. A categorização é o procedimento por meio do qual os dados foram agrupados, segundo a parte comum existente entre eles. Ao todo, cinco categorias compuseram a matriz principal de análise: a formação da identidade empreendedora; o estilo de gestão do empreendedor; a dinâmica familiar do empreendedor; o prazer e a satisfação - fontes de motivação para a realização e o significado da ação empreendedora. Após examinar as categorias encontradas, buscou-se analisar o discurso global do empresário como ser social, a respeito de sua ação na gestão de seu negócio, evidenciando o caráter sistêmico do conjunto de representações sociais do grupo de empresários estudados. A análise final buscou o entendimento por meio das representações sociais da ação empreendedora como conhecimento existente, com uma perspectiva situacional, em que o contexto sócio-cultural também é objeto das representações. Constatou-se que existem concepções diferenciadas sobre a ação empreendedora. Acredita-se que a integração diferenciada de abordagens confere ao estudo um referencial teórico-analítico relevante para a investigação dos fatores que levam os empresários a serem empreendedores.

* Comitê orientador: Juvêncio Braga de Lima - UFLA (Orientador), Mozar José de Brito - UFLA (Co-orientador)

ABSTRACT

CRAMER, Luciana. The social representations of the entrepreneur action.
Lavras: UFLA, 2002. 81p. (Dissertation - Master Program in Administration).*

This dissertation is concerned with the representations of the small and medium enterprises' entrepreneurs actions. The Social Representations Theory was used as methodological framework, as well as some studies on entrepreneurship, small and medium enterprises and family businesses. It was constituted a sample of enterprises from a city in the Shouth of Minas Gerais State (Minas Gerais, Brazil). The cases are designed from the interviews with the owners. The technique of interpretation was the discourse analysis, following some Spinks's steps (Spink, 1999). A three-step analysis was developed: the categorization was the procedure through which the data were arranged, according to the common part among them. In this way, five categories composed the main analysis matrix: the entrepreneur identity formation; the entrepreneur's administration style; the entrepreneur's family dynamics; the pleasure and the satisfaction - motivation sources for accomplishment and the meaning of the entrepreneur action. The second step was the analysis of the entrepreneur's global discourse as a social being, regarding his/her action in the management of his/her business, evidencing the systemic character of the studied entrepreneurs' social representations set. The third level understood was the researcher's reading of the differentiated social representations of the entrepreneur action as a social knowledge, with a local perspective. In this sense, the social and cultural context were also object of the representations. It was verified that there are differentiated conceptions about the entrepreneur action, and it is believed that the approaches' differentiated integration awards to the study a relevant theoretical-analytical framework for the investigation of the factors that take the enterprisers to be entrepreneurs.

* Guidance Committee: Juvêncio Braga de Lima - UFLA (Adviser), Mozar José de Brito - UFLA (Co-adviser).

1 INTRODUÇÃO

Privilegia-se neste trabalho, a compreensão das representações sociais dos empresários sobre a ação empreendedora na gestão de pequenas e médias empresas (PME's). Este recorte setorial se dá pela percepção que se tem a respeito da importância das PME's nesse cenário atual de globalização e reestruturação no ambiente organizacional.

As PME's correspondem a 48% da produção nacional dos salários pagos e 70% da oferta de mão de obra (SEBRAE, 1997). Daí a importância dessas empresas nesse ambiente de turbulência provocado por fatores econômicos e políticos que caracterizam o panorama brasileiro e global.

As PME's apresentam deficiências nas áreas de informática, marketing, treinamento, planejamento e produtividade. Como a competitividade é requisito fundamental das empresas de sucesso da atualidade, fundada sobre os atuais paradigmas da qualidade e da vantagem concorrencial, essas carências servem para torná-las frágeis, contribuindo para a mortalidade no setor.

Constata-se um elevado índice de mortalidade entre as pequenas e médias empresas. Isso se deve à carência de experiência gerencial, habilidade e treinamento por parte dos empresários, ausência de um conhecimento generalizado em todas as áreas, assim como a falta de renda que possibilite a contratação de 'experts' para compensar as suas deficiências.

Somente recentemente esse tema tem sido objeto de estudo no Brasil. Apesar disso, constata-se que é necessário apreender a visão de pequenas e médias empresas sobre a realidade em que estão inseridas (empresa, negócio, sociedade). Tais concepções constituem um respaldo para a compreensão das suas capacidades empreendedoras.

Considerando a importância social de PME's e a importância científica do empreendedorismo, essa pesquisa versa sobre os aspectos simbólicos dessa

prática, acerca do modo como os pequenos e médios empresários, vêem, interpretam e representam a ação empreendedora. Por essas ações ocorrerem em simultâneo, efetiva-se a experiência da participação social desses sujeitos ao abordar o empreendedorismo como um conhecimento prático socialmente elaborado, apoiado-se na teoria das Representações Sociais tal como desenvolvida pela Psicologia Social, e cientes de sua pertinência na abordagem de fenômenos sociais, em que devem ser consideradas as esferas psicológicas e sociais, espaços de conjugação particular da subjetividade e da vivência coletiva pelas quais se constrói o sentido das ações sociais.

O nosso interesse consiste em compreender o sentido dessa prática para os empreendedores e investigá-la com base nas representações sociais. Considera-se que a relevância deste objeto social deve-se às atribuições e finalidades que lhe são conferidas.

Assim sendo, o objetivo desse trabalho compreende o estudo de empresários de PME's de uma cidade de Minas Gerais, procurando apreender suas concepções sobre a ação empreendedora. Foram estudados nove casos para apreensão das características de empresários de diferentes setores econômicos e, assim, associar essas características com suas representações sociais sobre a ação de empreender.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estudos sobre o empreendedorismo

Greatti & Senhorini (2000) estudaram o empreendedorismo como abordagem psicossocial, identificando as características e o comportamento do empreendedor. Em seu trabalho, esses autores relatam que: *“... com o intuito de continuar competindo no mercado de trabalho, ou abrir o seu próprio negócio, que está se tornando uma nova condição de vida para os desempregados, o*

profissional necessita de uma nova característica em sua personalidade, a empreendedora. A característica empreendedora é vital para o profissional que deseja continuar no mercado de trabalho, já que o mesmo exige pessoas mais criativas, que saibam assumir riscos, que possuam iniciativa própria para a resolução de conflitos e que sejam persistentes quanto aos seus objetivos”.

Também Uriate et al. (2000) abordam em seu estudo questões referentes ao perfil do empreendedor e do empresário, realçando as diferenças existentes entre os dois. Ao analisar o perfil do empreendedor e do empresário, perceberam que há poucos pontos em comum entre os dois. Enquanto um prima pelas questões hierárquicas, status, medidas cautelosas, controle, dentre outras, o outro prioriza ações totalmente contrárias, enfatizando mais a questão do senso de criação de necessidades, da motivação pessoal e dos próprios colaboradores.

Esses autores verificaram que o empreendedor realmente é uma evolução natural do empresário. É uma versão mais atualizada com as questões sociais. Os principais fatores diferenciais são o nível de comprometimento das pessoas envolvidas e a maneira de fazer essa transformação de acordo com as necessidades dos clientes.

Traçando um paralelo entre as características dos empresários e a literatura sobre empreendedorismo Longhini & Sachuk (2000) constataram que os empreendedores são pessoas confiantes em si mesmas. Motivadas pelo desejo de realizar, sabem onde pretendem chegar, persistentes na busca de seus objetivos, demonstram capacidade de criar e inovar e assumem riscos viáveis e possíveis.

Na visão de Ansoff & McDonnell (1981), ser empreendedor é ter o desejo de independência que motiva o estabelecimento de seu próprio negócio. Drucker (2002) apresenta o espírito empreendedor como “algo particular do empreendedor”, alicerçado na percepção de mudanças, de oportunidades de

novas realidades e da incongruência entre o que a maioria das pessoas ainda está certa sobre o que é a realidade.

Simplificando os conceitos apresentados pode-se entender como empreendedor o indivíduo que cria um negócio. Para criação e desenvolvimento de um novo bem, um novo método ou a conquista de uma nova fonte de matéria-prima, algumas características lhes são inerentes.

Santos & Varvakis (1995) e Pereira (1992) apresentam as seguintes características do empreendedor bem-sucedido: *“É motivado pelo desejo de realizar; correr riscos viáveis, possíveis; sabe onde quer chegar; é capaz de administrar bem o tempo; mantém a auto-estima, mesmo em situações difíceis; é capaz de recomeçar de novo, se necessário; tem prazer em realizar o trabalho e em observar seu próprio crescimento empresarial...”*; entre outras.

Por sua vez, Azevedo (1994) apresenta como características necessárias ao sucesso do empreendimento: *“capacidade de assumir riscos; habilidades para identificar oportunidades; conhecimento do ramo empresarial; senso de organização; disposição para tomar decisões; faculdade de liderar; talento para empreender; independência pessoal; otimismo; e tino empresarial”*. Quando essas características são relacionadas ao sucesso alcançado pelos empreendedores, Carvalho (1996) questiona se os vencedores têm realmente algum segredo ou senha especial. *“Nada disso”*, diz o autor, eles *“têm feeling, um jeito especial de ver as coisas, ou decodificá-las à sua própria maneira. Tem também persistência, trabalho, organização, sistematização de novos processos e, principalmente, vontade de vencer”*.

Além das características descritas, outros fatores são determinantes para o sucesso de um novo negócio. O SEBRAE (1997) fez uma pesquisa intitulada: Fatores Condicionantes da Mortalidade de Empresas. Foram investigadas em 90 cidades do estado de Minas Gerais a partir de um universo de 733 empresas registradas nas juntas comerciais do estado nos anos de 1995 e

1996. O objetivo era identificar os principais fatores que impulsionam a mortalidade das empresas. Do total desse universo foram ouvidos os proprietários de 199 empresas que obtiveram êxito e 91 das que foram extintas. Os principais fatores detectados foram:

- riscos de extinção: empresa muito pequena; baixa escolaridade do proprietário; experiência como autônomo no ramo; falta de capital; falta de apoio profissional; pouca preocupação com o cliente/mercado; resposta à pressão social e econômica; e primeiro ano de atividade;

- chances de sucesso: Empresa maior; maior escolaridade; experiência como funcionário de empresa em ramo similar; certa disponibilidade de capital; apoio/ajuda profissional; boa concepção de negócio; vocação e/ou treino;

Complementando os fatores colocados, em um estudo mais analítico Santos (1983) identifica algumas forças restritivas e propulsoras para a criação de uma empresa:

- forças restritivas na criação da empresa: recessão econômica; custo de localização industrial; excesso de burocracia institucionalizada; modernização tecnológica; escassez de crédito e seu alto custo; política tributária; fiscalização punitiva; carência de informações sistematizadas; política dos concorrentes; formação da equipe de vendas; canais de distribuição.

- forças propulsoras na criação da empresa: intrínsecas (experiência prévia; domínio da tecnologia; poder de realização), extrínsecas (família e parentes; ajuda financeira; ajuda física; aconselhamento gerencial), círculo de amigos (incentivo moral; avals e indicações; transferências de informações), fornecedores (crédito/facilidade; informações), profissionais liberais (contador; consultores).

Ante todos os fatores apresentados, a nova questão é: o que leva uma pessoa a criar o próprio negócio?

Carvalho (1996) afirma que *“os empreendedores de sucesso normalmente iniciam um negócio por paixão, passam a ganhar gosto, sentem que o filão é grande e, então, mergulham de cabeça e começam a faturar”*. Já Bernhoeft (1993) acredita que algumas pessoas apresentam características empreendedoras muito cedo: *“Inicialmente dentro de um contexto familiar, depois na escola ou comunidade, vão assim desenvolvendo essa habilidade através de uma liderança que envolve e motiva os outros. Existem outras pessoas que estão preocupadas em obter autonomia e independência. Ou seja, imaginam que criar seu próprio negócio lhes permitirá obter a liberdade que o emprego não lhes proporciona. Sonham com a possibilidade de ter empregados, horários livres e flexibilidade nas suas ações. Além, é claro, de obter uma renda acima da média do que seria possível num emprego”*.

As dificuldades observadas na formulação do conceito de empreendedor se mostram como problemas relacionados à relação entre empreendedorismo e a ação empreendedora. O ponto suscitado é o seguinte: a literatura atual enfatiza o papel do empreendedor, buscando fundamentar o conceito desde fontes como Jean-Baptiste Say e Joseph Schumpeter até os mais diversos autores contemporâneos, mas encontra dificuldades consideráveis para chegar a uma categoria de análise satisfatória.

Para referendar essa opinião, basta citar Fillion (1999): *“na literatura sobre empreendedorismo há nível notável de confusão a respeito da definição do termo empreendedorismo”*. Isso somente para ressaltar algumas limitações do conceito e enfatizar a necessidade de se trabalhar com categorias de análise precisas.

Precisar o âmbito do conceito de empreendedor é fundamental para definir de que forma se pode avaliar e os resultados da ação empreendedora.

Para Filion (1999), *"uma das críticas que podem ser dirigidas aos economistas é que eles não têm sido capazes de criar uma ciência do comportamento dos empreendedores"*, por essa razão, estudiosos do assunto passaram a buscar definições comportamentalistas, agregando as contribuições de psicólogos, sociólogos, etc.

Várias definições correntes de empreendedor mostram que essa é uma questão de enquadramento psicológico sob um perfil dado, que normalmente realça características de inovação, liderança, carisma, capacidade de organização, etc. Este tipo de definição se preocupa em como é o empreendedor, chegando a um conjunto de características na qual outros indivíduos possam basear-se para obter igualmente sucesso em suas iniciativas.

Oliveira (1995) realça, que algumas dessas abordagens, que relacionam o perfil aos resultados obtidos na ação empreendedora, tornam-se apodícticas, ou seja, só podem se dar a posteriori. Assim se pode reconhecer o empreendedor após a realização do empreendimento, e somente a obtenção do sucesso confirma o enquadramento do indivíduo no perfil elaborado para o empreendedor.

Quando a abordagem se prende ao perfil psicológico, podem ser enfatizadas algumas características da personalidade individual, com base em um modelo de perfeição (um empreendedor deve reunir um conjunto de características de perfeição que o tornam uma espécie de super-homem).

Filion (1999) cita McClelland como pioneiro no 'exame comportamentalista dos empreendedores. Todavia a definição deste para o termo, aludido por Filion (1999), é notavelmente restrita quanto ao âmbito e raio de influência. *"Vivemos numa sociedade dominada por organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos"* afirma Teixeira (1998), onde *"cada vez mais se reconhece que o fator mais significativo na determinação do*

desempenho e do sucesso de qualquer organização é a qualidade da sua gestão”.

Indica-se um caminho importante a se seguir no estudo dos empreendedores. Trata-se de avaliar esses indivíduos como gestores, para saber até que ponto a competência na gestão ratifica a afirmativa de Teixeira (1998), que a entende como fator determinante do sucesso. Nesse caso, empreendedores devem ser indivíduos altamente capacitados a gerir organizações. Portanto, seu perfil psicológico, habilidades e competências, conhecimento, etc, podem ser deduzidos dos conhecimentos sobre gestão. Empreendedores são, também por definição, inovadores. Não é demais supor que o serão também na gestão. Assim, o estudo das suas ações é de grande interesse para a avaliação das melhores práticas de gestão. Dessa avaliação decorre que o conceito de empreendedor deve levar em conta a ação empreendedora.

Filion (1999), afirma que o esforço multidisciplinar verificado hoje em torno do empreendedorismo, ainda que não resolvido de uma forma totalmente satisfatória, é estimulante o suficiente para justificar a manutenção do debate. Possivelmente, falta pouco para clarificar melhor esta idéia, mas persegui-la já é, por si só, contribuição relevante.

Os estudos sobre a realidade social têm mostrado que o comportamento dos sujeitos e dos grupos depende muito mais das representações sociais que possuem ou elaboram a respeito de determinado objeto ou tema do que das características objetivas da situação. Uma das principais atribuições das representações sociais é, portanto, a de servir de guia das ações humanas, orientando as relações sociais e intervindo nas práticas sociais. Construída na interface psicossociológica, as representações sociais dependem das regras, dos valores e do arcabouço cultural do grupo, bem como do contexto em que este se insere.

2.2 Empresas como espaços simbólicos

Buscou-se conhecer de forma mais efetiva a realidade organizacional, bem como todos os elementos que a compõem. Para isso foi utilizada a teoria do conhecimento que, como coloca Cardoso (1996), nos oferece um caminho para compreender a realidade e não uma série de verdades a serem comprovadas. O objeto do conhecimento é o que tanto o pesquisador como os objetos do estudo desconhecem.

A organização, como espaço particular da experiência humana, é um lugar propício à emergência do simbólico. Ele é marcado por uma tensão característica das sociedades industrializadas em que, de um lado, existe a razão econômica que reduz a significação atribuída ao trabalho e, do outro lado, aparece a existência humana na procura ininterrupta do simbólico (Chanlat, 1991).

Dessa forma, compreendendo a cultura de uma organização como um sistema de símbolos e significados compartilhados, ao interpretar, ler e decifrar as ações simbólicas pode-se entender a realidade organizacional.

As empresas são organizações, que fazem parte de um contexto social, e possuem características diferenciadas em função da cultura em que estão inseridas. Como espaços simbólicos, regidos pela cultura, as PME's apresentam características próprias, que podem ser estudadas por meio das representações sociais.

A utilização das representações sociais para o estudo dos aspectos simbólicos parte da própria caracterização do conceito: como uma idéia ou modelo abstrato passa a fazer parte da experiência direta, por ser a representação um modo de pensamento sempre ligado á ação. Pode-se dizer que não existe nitidez nas fronteiras entre o simbólico e as práticas, mas um engendramento dialético de ambas, construindo significantes que passam a fazer parte da gênese das práticas, bem como tais práticas orientam os significantes.

Algumas das colocações de Strati (1998) a respeito da abordagem simbólica trazem algumas contraposições interessantes. Segundo o autor, ainda que a cultura organizacional seja constituída por atores organizacionais e seja por eles reinventada, ela representa a coletividade como tal e não como uma aglomeração de individualidades. Ou seja, ela é o todo, mas não a soma das partes.

Percebe-se, também, que a construção social é baseada em eventos e fenômenos sociais descontínuos, contingentes, fragmentados, gerando uma multidão de significados, que se baseados na teoria da construção social da realidade, só poderiam gerar estudos que encarem seus fenômenos como emergentes da realidade social da qual fazem parte, e não apenas como um conjunto rígido de processos de causa e efeito lineares, ainda porque isso é também dificultado pelo fato de ser este um fenômeno flutuante.

Como um sistema de interpretação da realidade, as representações sociais estão presentes, tanto no mundo como na mente das pessoas. Assim tais representações devem ser pesquisadas em ambos os contextos. Dessa forma, entendemos o indivíduo como sendo um agente de mudança nas empresas, como um produto da organização. Deste modo ele (indivíduo) pode ser o elemento para se conhecer as empresas, por meio de suas representações sociais, que podem explicar, justificar ou questionar a realidade organizacional.

Percebe-se, então, que as representações sociais, como fenômenos psicossociais, estão presentes no ambiente empresarial e nos processos pelos quais o ser humano desenvolve uma identidade, cria símbolos e se abre para a diversidade cultural da organização. As representações sociais são utilizadas como categorias de pensamentos que expressam, justificam, explicam e questionam a cultura das empresas. As PME's são organizações que se prestam a este tipo de estudo, já que existe uma prevalência centralizadora de um indivíduo no comando das mesmas.

2.3 PME's e empresas familiares – um 'universo' a ser investigado

O grupo, a classe social e a cultura permeiam indiscutivelmente as representações sociais: história pessoal e situação socioeconômica são fundamentais no contexto histórico.

A combinação de contingências históricas, econômicas e tecnológicas, além das sociais, ajustadas ao longo dos anos, faz nascer uma nova idéia de pequenas e médias empresas para atuarem num mundo globalizado. Casarotto & Pires (1999) comentam que nos últimos anos, a economia tem descoberto as PME's e a difusão do empreendedorismo nos sistemas locais.

Percebe-se uma tendência à "desconstrução" das grandes empresas de forma a ajustar os novos processos de produção, criando-se unidades autônomas, mais ágeis na tomada de decisões, descentralizadas, flexíveis, capazes de se adaptar rapidamente às necessidades da nova economia globalizada, às transformações e exigências do mercado consumidor e de alta competitividade. As PME's, utilizando sua especialização, flexibilidade e intuição empresarial, constróem dessa forma sua vantagem competitiva.

As PME's deixam de ser vistas apenas como peças importantes para gerar empregos e melhorar a renda das pessoas e passam a ser uma necessidade nacional cada vez maior para equilibrar o sistema econômico.

Martins et al. (1999), analisaram o fenômeno da globalização em relação as PME's. Verificaram que ele, ao mesmo tempo em que as prejudica, em função da concentração de mercado em alguns setores, por outro lado, as ajuda. Isso porque estimula a especialização e a desverticalização (cujos sintomas evidentes são a terceirização e a subcontratação), que permitem maior divisão do trabalho entre empresas.

Constata-se que uma parcela expressiva das PME's é de empresas familiares. Elas correspondem, e continuam a corresponder mesmo com a globalização, a uma porcentagem muito grande do total das empresas no Brasil.

Dessa forma, procede a necessidade de aprofundar o nosso conhecimento sobre as peculiaridades desse tipo de empresa.

Tanto a empresa familiar como a não familiar, são formas de unidade econômicas com princípios e métodos funcionais similares. Porém, existem diferenças no contexto administrativo-gestor de cada uma. Na empresa não-familiar, a gestão é aberta, ou seja, atribuída a quem de direito por competência, por merecimento, por experiência, dentre outros atributos. Já na empresa familiar, a gestão pertence inicialmente ao fundador, o qual passará a um herdeiro, muitas vezes mesmo que este não possua competência e experiência para assumir tal encargo. É aí que reside uma das maiores diferenças, entre uma empresa familiar e uma não-familiar.

Donneley & Derossi, citados por Zamorano (1999) apontam como diferenciador entre a empresa familiar e a não-familiar, o interesse da primeira pelos aspectos internos (família e empresa da família) do negócio, como a segunda reforça mais os externos, isto é, os empresariais e sociais.

A empresa familiar, via de regra, inicia seu histórico em decorrência de um sonho do seu fundador. A empresa cresce, expande e se solidifica. A tendência dos filhos em seguir os passos do progenitor está mais rara hoje em dia. Dessa forma, quando é chegado o momento de passar o bastão de mando da empresa a um herdeiro sucessor, começam as complicações no negócio familiar. Isso, quando não é antecipado o referido momento de sucessão, por conta de alguma situação inesperada e indesejada, como uma doença impeditiva (parcial ou total, temporária ou permanente) ou, até, o falecimento prematuro do fundador.

Este comportamento inadequado para a cultura da organização pode levar facilmente à perda de idoneidade da empresa. Pode também provocar problemas de desestruturação do negócio, com impactos sérios sobre o processo

sucessório. Há, por isso, recrudescimento de posições, intransigibilidade em negociações e inaceitabilidade de propostas e/ou pessoas.

Segundo Bernhoeft (1993), os elementos constitutivos do processo de sucessão são: o sucedido, os potenciais sucessores, a família, a empresa, o mercado e a comunidade. Cada um destes setores tem interesses especiais na sucessão e, por assim ser, procura atender preferencialmente àquilo que lhes afeta particularmente. A família mostra-se apreensiva ao observar o desgaste que se produz na luta pelo poder; a empresa sente o momento crítico e o potencial perigo para sua estabilidade. O mercado acompanha, igualmente apreensivo, o processo e suas implicações, sabendo que um eventual insucesso pode pôr em risco o futuro de muitos.

As PME's desempenham um papel muito importante no ambiente empresarial brasileiro. Contudo ainda estão receosas a respeito de como agir fazerem para competir nesse momento globalizado em que vivem. Dalmau et al. (2000), em seu estudo sobre investimento social e todas as suas nuances referentes às questões sociais nas empresas, colocam que o empreendedor é o agente dessa mudança e, por isso, a importância de seu estudo.

Cavalcanti & Sicsú (2000), em sua pesquisa sobre micro e pequenas empresas no nordeste, chamam a atenção para a inadequação da estruturas gerenciais encontradas em face de um processo célebre de reestruturação produtiva. Para os autores, ambientes competitivos e em constante mudança têm que se tornar em oportunidade e não ameaça para os pequenos negócios.

Os estudos das PME's como espaços simbólicos envolvem a apreensão de representações sociais dos empresários. Dessa forma permitem, num mesmo movimento, captar suas práticas atuais em relação aos seus negócios e suas concepções sobre o futuro de suas empresas.

As representações sociais permitem ultrapassar a exploração objetiva de determinantes do comportamento em direção à compreensão de como o

pensamento e as práticas permutam-se. Por meio dessas trocas, constroem um complexo de várias origens e de funcionamento diverso, acomodando dimensões simbólicas no concreto pela da construção simbólica.

2.4 Empresários e empreendedores - uma dicotomia do empreendedorismo?

As empresas estão inseridas em um contexto competitivo, onde a eficácia e o alcance de metas são cobrados constantemente. Os números são checados a todo o momento e a aceitação de projetos tende a ser diretamente proporcional à perspectiva de resultados que eles podem gerar.

(No estudo das PME's, cabe distinguir as diferenças entre empresários e empreendedores. Nestes estudos são colocadas afirmações sobre estas diferenças, tais como: o verdadeiro empreendedor tem características de inovador estrategista, de criador de métodos revolucionários. É um grande observador e sabe integrar muito bem as informações.)

O empreendedor exerce liderança sobre as pessoas, sabendo motivá-las e delegando tarefas para ter mais tempo para pensar. O presente é visto como um meio de alcançar o futuro por ele idealizado. Este é o tipo que deve estar na condução dos negócios, indiferentemente das características da empresa. Expressões como “capacidade empreendedora”, “empreendedorismo”, “inovação”, “flexibilidade”, “tecnologia”, “gestão participativa”, para citar apenas algumas, passaram a ser a tônica dos discursos acadêmicos e empresariais com debates voltados a diferenciar empresas empreendedoras daquelas com pouca capacidade inovativa, bem como destacar os elementos para uma gestão de excelência.

O empresário busca a eficiência. Sua ótica é a do não desperdício de recursos, a de encontrar esquemas, promulgar rotinas. Em outras palavras, encontrar disposições capazes de aumentar a eficiência dentro dos limites do conhecimento tecnológico (Morris et al., 1994). Em contraste com os

empreendedores, os executivos são vistos como enfadonhos, rodeados por pressões imediatas e lentas para promoverem movimentos de adaptação nas empresas (Kaplan, 1987).

Schumpeter (1982) limita o conceito de empresário, restringindo-o aos homens de negócio que inovam de forma absoluta e original. Nesse sentido, “o empreendedor” passa a ser uma característica atribuída a um indivíduo que possui posição específica e definida dentro da empresa, cabendo-lhe liderar o processo empresarial.

A perspectiva dos psicólogos surge como um outro contraponto, abordando as atitudes, a personalidade e o comportamento. No que diz respeito às atitudes e ao comportamento, podem ser levantadas três dimensões, a saber, a dimensão da inovação, referindo-se à criatividade, ou seja, à capacidade do indivíduo em descobrir novas soluções para problemas e necessidades; a dimensão do risco, envolvendo a disposição do indivíduo em se lançar em situações desconhecidas e perigosas, e a dimensão da ação, concernente à perseverança, adaptabilidade e consciência/responsabilidade de assumir os fracassos (Morris et al., 1994). Assim, o “empreendedor” caracterizar-se-ia pelo seu comportamento pró-ativo, por sua disposição em arriscar-se e sua perseverança e obstinação pelo que faz.

Em termos amplos, o empresário é o dirigente e executor dos fatores de produção no âmbito das empresas e busca desenvolver de forma sistemática o seu negócio (Pereira, 1992). Esse empresário pode ou não ser um inovador, pode ou não ser criativo ou até mesmo sê-lo em diferentes graus e situações. De acordo com Bhidé (1994), a criatividade dos empreendedores de sucesso varia consideravelmente. Alguns implementam idéias radicais, alguns modificam e outros não mostram nenhuma originalidade.

O importante é ter claro que a “mente empreendedora” se ocupa substancialmente de questões diferentes daquelas da “mente gerencial”. O

empreendedor pode ser um empresário, mas nem sempre o “empresário” é um empreendedor, principalmente quando ele adota a postura da “compra” de um emprego. Também deve ser ressaltado que gerentes podem ser empreendedores, mas nesse caso é necessário que lhes seja outorgado o poder (Rodrigues, 1996).

Esse indivíduo capaz de lançar-se em direção ao desconhecido, vale-se de sua flexibilidade, criatividade e visão para aproveitar as oportunidades, condicionando o sucesso e ou fracasso de seu negócio. Determinado por sua necessidade de realização e por sua disposição ao poder, o empreendedor acredita que é capaz de influenciar os fatos, de transformá-los e, daí, realizar um grande feito para a humanidade e/ou para os seus. Bouchikhi (1993), analisando a biografia de seis empresários de sucesso, concluiu que a principal característica da personalidade dos empreendedores é o voluntarismo. Eles sentem que podem controlar os fatos e são indivíduos especiais.

O ponto de vista dos economistas modernos segundo Drucker (2002), é de que todo empreendedor é importante para a economia e provoca impacto, a partir do momento em que influencia e molda, profundamente, o cenário empresarial. O autor comenta também sobre as novas aplicações da Administração. Entre elas, a criação de novos empreendimentos, não apenas a sua utilização em empresas já existentes, mas o desenvolvimento de pequenas empresas, opondo-se à crença de que só pode ser utilizada para as grandes organizações, além do auxílio no desempenho de atividades cotidianas, não consideradas empresariais e a busca de novas oportunidades para proporcionar satisfação à sociedade, entre outras. Estes são os veículos viabilizadores da economia empreendedora, pois proporcionam uma profunda mudança de atitudes, de valores e de comportamento das pessoas e organizações.

A capacidade empreendedora é caracterizada por Bateman & Snell (1998) como o aproveitamento das oportunidades existentes, direcionadas e administradas de maneira a formarem novas organizações de valor. Assim,

desconsiderando-se os mitos criados sobre esta importante habilidade, como as afirmações sobre ser o comportamento empreendedor inato à pessoa, não podendo ser desenvolvido pelo acúmulo de conhecimentos, *know how*, contatos e autodesenvolvimento, e sobre a propensão para assumir riscos que teria o empreendedor, o que não é uma verdade, pois ele procura evitar ao máximo os riscos que define, conclui-se ser uma opção de “carreira” muito promissora.

Além disso, segundo o Management... (1995), o potencial empresarial é uma qualidade muito comum entre a população em geral. Também as características do comportamento empreendedor, podem ser perfeitamente desenvolvidas pelos interessados em se tornarem empreendedores de sucesso, por meio de estudo, observação de comportamento e esforço de aprendizagem.

Drucker (2002) ressalta a diferença entre a administração empreendedora e a tradicional, apesar de ambas requererem administração sistemática, organizada e deliberada, além de buscarem, na mesma intensidade, a definição e minimização dos riscos a serem incorridos. Segundo este autor, as novas iniciativas empresariais apresentam problemas, desafios e tendências distintos das empresas já existentes: as primeiras necessitam de se especializarem-se em administrar os novos negócios criados, a fim de manterem-se no mercado; as segundas já sabem como administrar o seu ramo de negócio, contudo, precisam aprender a ser empreendedoras e estarão constantemente inovando, visando à sua sobrevivência e prosperidade neste período de rápidas mudanças. Seguindo as tendências do mundo atual, os meios pelos quais algumas empresas tradicionais vêm sendo dirigidas podem tornar-se obsoletos em um período de tempo muito curto. Por outro lado, a cada dia são criadas novas oportunidades.

Bateman & Snell (1998) apontam para três tipos diferentes de capacidade empreendedora: a independente, característica daqueles que procuram iniciar seu próprio negócio, buscando uma qualidade de vida melhor

do que a obtida trabalhando em uma outra empresa; os chamados **spin-offs**, ou seja, aqueles que obtêm experiência inicial e contatos como funcionários de empresas e, mais tarde, deixam seus empregadores a fim de se tornarem proprietários, de uma divisão que se separa da empresa-mãe para virar uma empresa independente, fornecedora de um produto semelhante ao dos antigos proprietários; e, finalmente, o **empreendedor interno**, atualmente encorajado por muitas empresas, que buscam aumentar sua lucratividade com novas idéias de seus funcionários, pelo do incentivo para o desenvolvimento de novos projetos.

Devido ao crescimento de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas, está havendo uma mudança qualitativa no que tradicionalmente se esperava de um gerente em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, e o que dele se espera atualmente. A alteração do perfil gerencial aparece dentro de um contexto empresarial conturbado e em mutação.

Os empresários estão passando por um momento de definição de novos valores, novas posturas. Isto porque as empresas estão sendo obrigadas a mudar e, para atingirem outros patamares, necessitam de gerentes que saibam agregar os esforços de seus subordinados. Bateman & Snell (1998) caracterizam a capacidade empreendedora como o aproveitamento das oportunidades existentes, direcionadas e administradas de maneira a formarem novas organizações de valor.

O espírito empreendedor e a inovação são necessários na sociedade porque representam mudanças gradativas enfocadas em determinadas oportunidades e necessidades do público, além de representarem a flexibilidade e renovação. Portanto, o desenvolvimento de um perfil empreendedor é de vital importância para a existência das organizações, da economia e da própria sociedade. Mas, o empreendedor também precisa seguir determinados passos de trabalho para obter sucesso em sua atividade.

Para Lima (2000), os empresários de pequenas empresas são pessoas que estão no centro das decisões e ações de suas empresas. Portanto, é necessário que se prepare essa categoria para que consiga transformar práticas de gestão em condições de desenvolvimento do empreendedorismo.

A administração estratégica, ainda que seja uma tarefa complexa, num ambiente turbulento como o atual, deve estar presente entre os objetivos de todas as empresas que desejem ter suas ações futuras previstas de forma organizada. Por meio da formulação de estratégias efetivas, a empresa tem condições e meios de agir sobre as diversas variáveis que afetam a organização, bem como atuar em relação a fatores externos a ela, de modo a assegurar uma melhor performance no mercado.

Para Fillion (1999), o empreendedor possui as seguintes características:

- criatividade;
- capacidade de estabelecer e atingir objetivos;
- alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócios;
- Apreensão constante a respeito de possíveis oportunidades de negócios;
- capacidade de tomar decisões moderadamente arriscadas;
- objetiva a inovação, e continua a desempenhar um papel empreendedor;
- é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Os empreendedores se baseiam no espaço do mercado que desejam ocupar. A partir daí criam e definem uma arquitetura de negócios, ou seja, identificam um nicho e imaginam o tipo de estrutura necessária para ocupá-lo. Nas empresas gerenciadas por empreendedores, a ênfase está na visão, na missão e nas operações. Os empregados trabalham duro e são comprometidos com o que fazem.

Segundo Blais & Toulouse, citados por Fillion (1999), num estudo comparativo entre empreendedores e não empreendedores, concluiu-se que os empreendedores tendem a valorizar o empreendedorismo, como os não empreendedores valorizam a segurança do emprego. Os empreendedores têm “sonhos realistas”, ou visões, com cuja realização estão comprometidos e por isso mantêm um aprendizado contínuo, visando ajustarem-se às atividades de seus ofícios. Operadores, por outro lado, simplesmente querem dar bom uso às suas habilidades como forma de ganhar a vida.

Gerber (1996) descreve que, devido à necessidade de mudanças, o empreendedor cria muita confusão à sua volta, principalmente para as pessoas que o ajudam. Para o empreendedor, o “homem comum” é sempre um problema que tende a obstruir o seu sonho. A fim de manter seu projeto andando, sua reação mais comum é de tiranizar, pressionar, criticar, bajular, ameaçar e quando nada mais resolve, prometer qualquer coisa às pessoas à sua volta.

El-Namaki (1990) refere-se ao lado obscuro do empreendedor. Isso indica que as demandas da função empreendedora como necessidade de êxito, criatividade, perseverança, imaginação, etc., conduzem ao surgimento de personalidades peculiares que podem prejudicar suas capacidades empresariais e fazem-nos pessoas difíceis de trabalhar em grupo ou ser liderados. Também encontram dificuldades com estruturas rígidas que parecem sufocá-las de trabalhar com outras personalidades em situações estruturadas. Somente as toleram elas mesmas tiverem criado a estrutura. Assim, o trabalho é realizado a seu modo. Mantêm uma grande desconfiança com o mundo que as rodeia e têm um enorme desejo de serem reconhecidas, de serem vistas como heróis e olhadas com respeito.

A perspectiva de análise do empreendedorismo conduz à apreensão dessas características presentes em certos empresários, que se diferenciam em relação à capacidade empreendedora, espírito empreendedor, intensidade e visão

empresarial. Na realidade, os empresários decidem que agem no âmbito de suas empresas. Os elementos de análise são constituídos por aspectos segmentados de suas ações, trata-se, pois, de identificar e avaliar ações empreendedoras. Antes de efetuar uma distinção apriorística entre empresários e empreendedores, cabe investigar ações dos empresários no seu cotidiano administrativo que possam ser qualificadas como ações empreendedoras.

Para tal, investiga-se a representação social do empresário destacando o seu caráter constituinte da prática social sobre suas condições de empresários e praticas administrativas, como processo que nos permite compreender o significado desta prática e suas características. Num contexto social de mudanças sócio-políticas, as representações sócias esclarecem sobre as estratégias adotadas para a manutenção da identidade de um grupo que procura se adaptar a uma nova situação e incorporar novos elementos para dar conta das suas exigências atuais.

2.5 Representações sociais – uma forma de conhecimento

As representações sociais são freqüentemente caracterizadas como o conjunto organizado de informações, crenças, opiniões e atitudes sobre um determinado objeto. O conceito de representação social pode ser utilizado como um aporte teórico-metodológico de análise das relações simbólicas na sociedade.

A representação social funciona como um sistema de interpretação da realidade que regula as relações dos indivíduos com seu meio ambiente físico e social; ela vai orientar seus comportamentos e suas práticas. É óbvio que as representações sociais não determinam inteiramente as decisões tomadas pelo indivíduo, mas elas limitam e orientam o universo de possibilidades colocadas à sua disposição.

Segundo Abric (1994), as representações respondem por quatro funções essenciais: a função de saber, em que as representações sociais

permitem compreender e explicar a realidade; a função **identitária**, em que as representações têm também por função situar os indivíduos e os grupos no campo social; a função de **orientação**, pois, elas guiam os comportamentos e as práticas por meio de três fatores: a definição da finalidade da situação; um sistema de antecipação das expectativas; uma prescrição do comportamento; e por último a função **justificadora** em que as representações sociais permitem justificar a posteriori, as tomadas de posição e os comportamentos. É um funcionamento posterior à ação, permitindo aos atores explicar e justificar suas condutas numa situação ou em relação a seus parceiros.

Jodelet (1995) as define como “... *uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, tendo um objetivo prático e servindo à construção de uma realidade comum a um conjunto social*”.

Utilizando o conhecimento do senso comum como a principal fonte da ação humana na sociedade, pois se refere ao que os homens conhecem como real na vida cotidiana, pode-se orientar práticas humanas no mundo. Ao contrário do pensamento teórico ou científico, dele (o mundo) todos os homens partilham (Berger & Luckman, 2002).

Da teoria das representações sociais desenvolvidas na psicologia social a partir dos primeiros trabalhos de Moscovici (1972; 1978; 1984 e 1989), destacam-se os processos e conteúdos das representações sociais como fundamento do conhecimento socialmente elaborado que está na intersecção entre o psicológico e o social. Pela sua relevância para o trabalho a que nos propomos, destaca-se a abordagem da psicologia social sobre as influências recíprocas que se estabelecem entre as práticas e representações sociais, principalmente no que se refere a situações sociais de mudança, aparecimento de um acontecimento social que diz respeito a toda a população, transformação do meio socioeconômico ou uma mudança sociopolítico radical.

A noção de representação social inscreve a psicologia social no debate mais amplo sobre a construção do conhecimento do senso comum. Este tema que se torna claro a outras ciências humanas, particularmente a sociologia do conhecimento. Autores como Berger & Luckman (2002) esclarecem sobre a relevância de tal conhecimento como principal fonte da ação humana na sociedade, pois se refere ao que os homens conhecem como real na vida cotidiana e orienta as práticas humanas no mundo.

Enquanto o pensamento teórico e científico ocupa um grupo limitado de pessoas e participa apenas parcialmente da totalidade do conhecimento que uma sociedade possui, todos os homens partilham, de uma forma ou de outra, do conhecimento elaborado nas inter-relações, no seio de uma mesma sociedade. Este conhecimento mais geral, o conhecimento do senso comum, constitui “o tecido de significados sem o qual nenhuma sociedade poderia existir” (Berger & Luckman, 2002) e pelo qual os homens permanecem ligados entre si. Sendo a vida e o pensamento cotidianos terrenos privilegiados da investigação, a abordagem retorna a reflexão sobre o lugar do homem na sociedade, os processos e conteúdos do conhecimento constituído nas interações humanas.

As representações sociais podem ser expressas num triplo cenário, de acordo com Bourdieu citado por Cardoso & Malerba, (2000):

O cenário 1 é o do imaginário individual, onde surgem as representações individuais; o cenário 3, o do imaginário coletivo, onde aparecem as representações sociais propriamente ditas. Quanto ao cenário 2, o da realidade social como atuação, nele tomam forma as representações que têm por objeto ações sociais. Os três cenários estão intimamente inter-relacionados (Cardoso & Malerba, 2000).

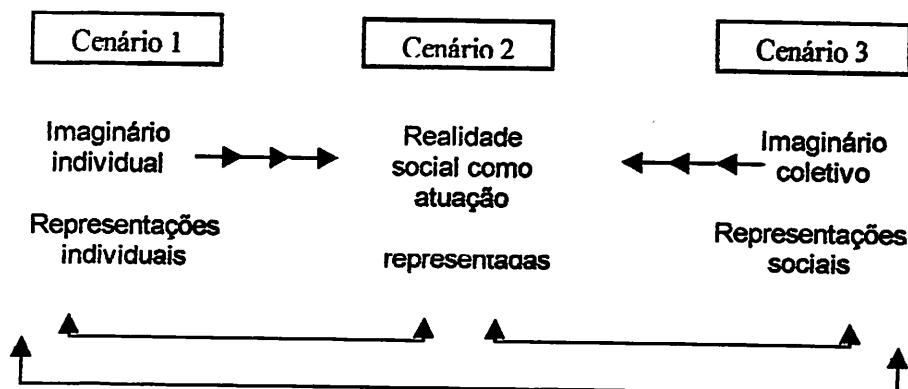


FIGURA 1: Triplo cenário em que emergem as representações (Cardoso & Malerba, 2000).

Trata-se, portanto, de um conhecimento socialmente elaborado e compartilhado, constituído a partir das nossas experiências cotidianas e, também, pelas *“informações, conhecimentos e modelos de pensamento que recebemos e transmitimos através da tradição, educação e comunicação social”* (Jodelet, 1995). Por permitir-nos atuar no mundo, é também definido pelo seu caráter de conhecimento prático, por meio do qual dá-se sentido ao mundo, explicam-se os fenômenos naturais e sociais, adaptamos as descobertas científicas às nossas interrogações cotidianas, e situamo-nos em relação às outras pessoas. Jodelet (1995) define-o como um conhecimento que *“torna habituais atos e acontecimentos, forja as evidências da nossa realidade consensual...”* e, usando uma expressão de Berger & Luckman (2002), *“participa da construção social da nossa realidade”*.⁹

Práticas e representações sociais se engendram mutuamente, não podem ser dissociadas, pois, junto com o discurso, formam um todo, um sistema. A representação acompanha a estratégia *“ora a precede, informa e lhe dá forma, ora a justifica e racionaliza”* (Autes, 1985 citado por Abric, 1994).

A fim de compreender o sentido da prática do empreendedorismo, procurar-se-á investigá-lo com base nas representações sociais que o empresário tem sobre o empreendedorismo. A relevância deste deve-se às atribuições e finalidades que lhe são conferidas.

Serão examinados os discursos dos empresários sobre o empreendedorismo, os temas indicados e a identificação dos sujeitos, atores da ação de empreender.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa de representações sociais é essencialmente qualitativa. Para estudar o fenômeno do empreendedorismo entre empresários inseridos na categoria de pequenos e médios, procurou-se apreender suas concepções sobre a ação empreendedora, ponto de partida da construção teórica. O ponto de partida foi o pressuposto de que todo empresário, nas suas experiências individuais, pode, em determinados momentos de suas práticas empresariais ou na formulação de suas visões sobre suas empresas e sobre o mundo empresarial, expressar concepções ou efetuar práticas que possam indicar ações empreendedoras.

Diante dessa perspectiva de pesquisa, procurou-se seguir certos procedimentos que permitissem melhor abordagem das representações sociais dos empresários. Para tal, optou-se pela seleção de empresários, de forma intencional, visando à construção de casos. Foi utilizado o método de estudo de casos múltiplos, especialmente adequados para quando *"o pesquisador está interessado na relação entre o contexto e o fenômeno de interesse"* (Pinsonneault & Kraemer, 1993).

O estudo de caso, para Yin (2001), é *"... uma investigação empírica que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de vida real"* e é uma

opção intencional quando se acredita que as condições contextuais são altamente pertinentes ao fenômeno em estudo. De modo particular, para o autor, os estudos de casos múltiplos comportam-se como uma das opções, a prática da seleção intencional de casos visando à replicação, em que é visada a predição de resultados semelhantes. Nessa perspectiva, optou-se pelo emprego de casos selecionados de modo intencional. Considera-se que todos os empresários, independentemente de serem teoricamente qualificados como empreendedores ou como empresários, deveriam, em algum momento de suas experiências ou de suas narrativas e visões de mundo, expressarem representações sociais sobre a ação empreendedora.

Foram selecionados nove empresários, sendo três do setor industrial, três do setor comercial e três do setor de serviços. Os casos foram construídos com base na realização de entrevistas individuais, semi-estruturadas. A escolha pelas entrevistas semi-estruturadas para esse estudo foi considerada adequada, com base em Laville & Dionne (1999). Esses autores afirmam que este tipo de entrevista é a partir menos rígido, no sentido de conservar a padronização das perguntas sem impor opções de respostas. Também é menos constrangedor, por permitir ao entrevistado formular uma resposta pessoal, favorecendo, além disso, a obtenção de uma idéia melhor acerca do que ele realmente pensa. A opção por esse número de casos foi intencional, considerando os objetivos de captar as representações sociais de empresários abordados em seu ambiente natural, como unidades de análise a serem estudadas em profundidade. Na busca de identificação e exposição de representações sociais, a análise dos resultados obtidos dependeria, fortemente, da interpretação do pesquisador, prevalecendo a importância da qualidade dos dados, antes de uma preocupação excessiva com o dataísmo.

A técnica utilizada para a interpretação das representações sociais elaboradas sobre o empreendedorismo foi a análise de discurso. Nesse tipo de

análise, geralmente procura-se interpretar o sentido da linguagem e o significado que sua expressão carrega. Busca-se explicar as intenções da criação dos significados elaborados pelos entrevistados em torno do empreendedorismo (Orlandi, 2000; Sitya, 1995).

A possibilidade de análise em análise de discurso deriva da consideração do discurso como parte de um mecanismo em funcionamento e de sua capacidade de apreender a singularidade do uso da linguagem. Ao mesmo tempo visa construir um quadro geral, isto é, procura inserir o uso particular em um domínio comum (Orlandi, 2000).

A condução da pesquisa seguiu alguns passos de Spink (1995). Esta pesquisadora insere suas análises num círculo contínuo composto pela teoria, epistemologia e metodologia, influenciando-se mutuamente, gerando um processo permanente de reflexão. Ela também defende a análise do discurso como uma das formas de se ter acesso às representações.

No processo de análise das representações sociais não é o indivíduo isolado que é tomado em consideração, mas a exteriorização de suas manifestações na realidade social em que está inserido. Dito de outra forma, as representações sociais são analisadas no contexto de sua produção (Spink, 2000). Para tanto, procedeu-se ao enfoque da interface entre interpretações cognitivas, investimentos afetivos e demandas concretas das ações dos empresários no cotidiano, procurando compreender algumas questões relacionadas à sua história de vida e sua representação da ação empreendedora. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semi-estruturadas, juntamente com levantamentos sobre o contexto social.

Os seguintes passos foram utilizados para realização da pesquisa:

1. transcrição das entrevistas;

2. leitura flutuante do material a fim de perceber a natureza da construção e da funcionalidade das representações sociais. Nesta fase, fez-se o mapeamento dos temas emergentes;
3. retorno ao objetivo da pesquisa, com o intuito de definir claramente o objeto da representação. Para isso, inicialmente, mapeou-se o discurso com base nas dimensões internas da representação. Posteriormente, mapeou-se o discurso, com base dos temas emergentes.

Neste caso, como afirma Richardson (1999), *"o sistema de categorias é estabelecido previamente e os elementos são distribuídos da melhor forma possível entre as categorias"*. Como no estudo não foram empregadas categorias já padronizadas, a situação correspondeu ao que Richardson (1999) descreve como aquela em que o pesquisador enfrenta a necessidade de estabelecer categorias adequadas e confronta a teoria com os fatos. Segue-se o seguinte procedimento: *"Em um primeiro passo, elaboram-se as categorias com base na teoria, em seguida revisam-se estas categorias à luz dos dados, volta-se à teoria para análise da sua adequação com a teoria confrontada novamente com os dados. Assim se procede até que se tenha categorias adequadas tanto para a teoria, quanto para os dados."*

A categorização foi o procedimento por meio do qual os dados foram agrupados, segundo a parte comum existente entre eles. Para facilitar a análise, elaborou-se uma matriz com as categorias principais. Nestas, as unidades temáticas criadas a partir dos dados eram classificadas ou originavam novas categorias ou subcategorias.

A descrição com base no material da categorização foi feita com o entendimento pertinente a cada categoria, consideradas as várias entrevistas. Para Moraes (1999), a descrição é o primeiro momento de comunicação dos resultados do trabalho. Numa abordagem qualitativa: *"... para cada uma das categorias será produzido um texto-síntese em que se expresse o conjunto de*

significados presentes nas diversas unidades de análise incluídas em cada uma delas. É recomendável que se faça uso intensivo de citações diretas dos dados originais”.

A interpretação buscou responder às questões de pesquisa, com uma compreensão mais globalizante do conteúdo das entrevistas. Para Moraes (1999), nos casos em que o estudo tem uma fundamentação teórica a priori, *"a interpretação é feita mediante exploração dos significados expressos nas categorias da análise numa contrastação com essa fundamentação"*.

Ao todo, cinco categorias compuseram a matriz principal de análise. Julgou-se esse número suficiente para possibilitar a compreensão do assunto e para abranger as manifestações dos entrevistados, como também permitia discriminar as suas diferenças de significado. Procurou-se construir categorias obedecendo aos indicativos de serem válidas, exaustivas e homogêneas, com a classificação de qualquer elemento do conteúdo sendo mutuamente exclusiva e consistente, conforme proposto por Moraes (1999). É preciso salientar que muitos temas referiam-se a mais de uma categoria e, sempre que isso ocorreu, a classificação foi feita observando o contexto principal no qual o tema se inseria.

Após análise dos dados obtidos e formulados, procedeu-se ao confronto com aspectos teóricos que se prestaram à construção da pesquisa, procurando-se avançar para um nível superior de análise, associando-se as descobertas empíricas e teóricas com aspectos teóricos sobre o empreendedorismo. Assim, procurou-se cumprir o procedimento do recurso aos casos interpretativos/teóricos, conforme classificação de Pettygrew (1990) citado por Lima (1999) e a perspectiva apontada por Chevrier (1995) para a busca de hipóteses interpretativas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Estudos de casos: Empresas, empresários e ação empreendedora

Os casos descritos procuram elucidar a história de vida dos nove sujeitos entrevistados. O objetivo foi apreender suas ações, pensamentos e sentimentos em relação à criação e a gestão de suas empresas.

Caso 1 – Márcio– A empresa familiar – cuidados ao empreender

Márcio é filho de empresário. Tem um irmão gêmeo e sempre trabalhou com o pai e com o irmão. Desde os seis anos de idade, ajuda na empresa familiar, com pequenos serviços como atender ao balcão e engraxar sapatos. Conforme adquiria experiência e conhecimentos, aumentavam as suas responsabilidades e tarefas na empresa.

A empresa familiar existe há 58 anos e foi fundada pelo pai do empresário. Ele começou com uma sapataria, realizando serviços de consertos de calçados e couros em geral. Com o tempo, à prestação de serviços, foi acrescido do comércio, e passaram também a vender calçados e artigos de esporte. Trata-se de uma empresa tradicional na cidade.

Márcio graduou-se em administração de empresas, enquanto seu irmão cursou agronomia. Desde então, os irmãos adotaram a empresa familiar, como sua atividade profissional.

Quando assumiu a gestão da empresa, o empresário, juntamente com seu irmão, deu início à missão de aumentar e inovar os negócios da família. Dessa forma, o espírito empreendedor, ou seja, vontade e aptidão para realizar algo novo, fazer a diferença, estava presente. Márcio sabia que a empresa podia crescer, bem como ampliar seus segmentos. Assim, abriu mais três filiais e uma fábrica de calçados. Relata que passou por várias crises financeiras, em função

da economia instável do país, e, então, as filiais acabaram sendo fechadas. A fábrica também já não existe mais, pois, na região, a matéria-prima necessária é de difícil acesso. Por isso, ficou impossível continuar com a indústria do porte que era. Contudo mantém uma pequena fábrica nos fundos da sapataria, na qual são confeccionados diversos artigos em couro, como pastas, cintos, fivelas, sapatos, etc. Portanto, atuam nos três segmentos: indústria, serviços e comércio.

Há seis anos, Márcio adquiriu uma franquia que gerencia sozinho, pois a outra empresa divide a gestão com seu irmão. Trata-se de uma franquia de comercialização de produtos ortopédicos, além de prestar serviços de pedologia. Essa empresa foi arquitetada, em função de ser um ramo similar e até mesmo complementar ao da empresa familiar. A oportunidade de abrir essa outra empresa surgiu por já trabalhar no ramo com calçados. Assim, seria um segmento a mais; também veio do fato de que na região, ninguém vende produtos ortopédicos. O empresário também tem um bom relacionamento com os médicos ortopedistas, e com fisioterapeutas. Esse fator contribui para que essa loja hoje já tenha seis anos e com sucesso. O empresário também demonstra possuir predisposição e criatividade para identificar oportunidades.

Durante o tempo em que está administrando as empresas, além de aumentar os negócios procurou inovar e melhorar a qualidade de seus serviços e produtos. A sapataria realiza trabalhos que outras do mesmo ramo não fazem. Também é pioneira na região em produzir utensílios de couro, o que a levou a ser alvo de uma reportagem a nível nacional feita para televisão em rede nacional.

Apesar de ter fracassado algumas vezes, Márcio afirma que não desiste, mas quer continuar tentando. Demonstra precaução ao assumir riscos, pensa muito na questão da tradição da empresa, e também no fato de ser familiar. Por essa razão é mais cauteloso, e procura ir aos poucos conquistando seus espaços, sem adotar uma atitude agressiva. Apesar de reconhecer que tem

vontade de arriscar, seu pensamento recai na tradição da empresa e da família, e não desvincula uma coisa da outra. Enfatiza, dessa forma, uma grande consciência de suas forças e fraquezas, demonstrando uma atitude realista em relação ao que pode e não pode fazer. Porém, conserva um senso de perspectiva e otimismo, para conseguir uma situação mais favorável.

Tem perspectivas de ampliar seus negócios, abrindo outra franquia e filiais da sapataria. Em relação à sapataria, a mesma encontra-se em fase de informatização e de projeto de reforma no seu *lay out*. Isso demonstra que ele Márcio procura continuar sempre inovando e dessa forma conquistando novos espaços. Sua sede por crescer não diminui mesmo com as adversidades que aparecem. Contudo, sua forma de administrar está calcada na tradição da empresa familiar, onde tem um nome a zelar. Por esta razão, o cuidado ao empreender.

Caso 2 – Laura – De funcionária a empresária

Laura foi funcionária, durante dez anos, de uma seguradora ligada ao serviço público federal. Saiu do emprego, aproveitou sua experiência com seguros e resolveu montar sua própria empresa. A corretora de seguros está funcionando há trinta anos na cidade.

Trata-se de uma empresa bastante conceituada, mesmo existindo outras no mesmo segmento. Tem uma clientela bastante significativa, por oferecer bons produtos e serviços personalizados. Obteve um aumento significativo de clientes há dez anos, em função da conjuntura social (aumento de roubos, furtos e acidentes de carro). Dessa forma, houve necessidade de dividir as tarefas e assim foi feita uma sociedade.

Há seis anos, fez outra sociedade e montou uma imobiliária. Esta surgiu da sua habilidade em comercializar imóveis, mesmo sem trabalhar no ramo. Fez uma experiência, gostou e resolveu montar a empresa. Para este tipo

de trabalho, precisou fazer um curso, pois não tinha o conhecimento e a qualificação exigidos.

Hoje, Laura, administra as duas empresas em parceria com seus respectivos sócios. Tem expectativas de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, por isso constantemente está aperfeiçoando-se. Já fez vários cursos sobre treinamentos, vendas, gerenciamento, está sempre atrás de novidades, lendo, procurando se informar. A empresária não tinha experiência em ser dona de seu próprio negócio. Aprendeu fazendo. Contudo, relata que seus negócios não são de risco, pois confia no seu potencial de gerenciar e isso para ela basta.

Acha que concorrência não é um problema, pois oferece os melhores produtos e serviços. A empresária acredita que o conhecimento e relacionamento que tem com as pessoas, bem como o atendimento e a assistência que presta, conquistam a confiança dos clientes. O conhecimento dos produtos oferecidos para o cliente é outro fator estratégico que faz com que considere a concorrência insignificante.

A imobiliária está sendo administrada da mesma forma que a corretora de seguros, primando pela qualidade no atendimento, nos produtos e serviços. Na cidade, existem várias imobiliárias. Contudo, a concorrência não parece ser um problema para o sucesso dessa empresa.

Em relação às perspectivas futuras, Laura quer continuar oferecendo qualidade para os seus clientes. Deseja continuar buscando coisas novas para atender cada vez melhor às pessoas que confiam em seus produtos e serviços. A empresária relata que gosta do que faz e, por essa razão, quer executar bem e cada vez melhor suas atividades.

Caso 3 – Eduarda – O prazer e o trabalho

Eduarda é graduada em Pedagogia, contudo nunca atuou na profissão. È casada e tem duas filhas. Mora na cidade há aproximadamente dezoito anos.

Antes de morar nesta cidade, era funcionária de um banco. Desde que se mudou, a empresária já passou por algumas experiências como gestora, especificamente no comércio de roupas, bar, artigos para presentes, entre outros. Contudo, seu último empreendimento é o que está lhe dando maior prazer, principalmente por ser algo que gosta de fazer. Trata-se de um laboratório de prótese odontológica.

A idéia de abrir esse laboratório, segundo a empresária, surgiu da demanda que a mesma identificou na região. Os dentistas, quando necessitavam desse serviço, e sempre necessitam, eram obrigados a enviar para Belo Horizonte. Esse fator demandava custos elevados e maior tempo no recebimento. Obteve informações sobre o mercado por meio da faculdade de odontologia e por intermédio dos dentistas da cidade.

Dessa forma, aproveitando a oportunidade de morar por um tempo em Belo Horizonte, procurou um curso e especializou-se como protética. Adquiriu então qualificação, tanto em termos de conhecimento como em termos legais, para abrir a empresa.

Voltando á cidade, Eduarda obteve recursos por meio de empréstimo bancário e montou o laboratório. Esses custos são altos, pois são necessários vários equipamentos, sua maioria importados e/ou de alto valor comercial.

A empresária declarou que sempre teve confiança de que seu negócio fosse dar certo. Segundo seu relato nunca achou que não iria dar certo por três motivos: primeiro porque gosta da área; segundo, porque a cidade não contava com esse tipo de serviço e terceiro, porque a qualidade que oferece é de primeira.

Sendo assim, formou uma equipe de trabalho, que foi treinada por ela própria. A maior parte desses funcionários ainda continua trabalhando na empresa. Hoje tem cinco funcionários, cada um tem o seu setor, embora todos conheçam todos os setores. Todo o trabalho é feito por etapa. Cada etapa tem que ser bem feita antes de passar à próxima, para evitar problemas na fase final.

Seu relacionamento com funcionários é ótimo, bem interado. Todos têm um pensamento único que é a qualidade do serviço. Os dentistas também têm manifestado, segundo ela, satisfação com a qualidade, e a pontualidade, tanto do serviço como do material.

O laboratório de prótese está vinculado ao setor de serviços. Tem sete anos de funcionamento e atende aos dentistas dessa cidade, de outras cidades da região e até mesmo de outros estados. Foi o primeiro laboratório na região a oferecer serviços em prótese dental; já existem concorrentes, porém, estes não possuem alguns itens que, no momento, são de exclusividade deste laboratório. A empresa mantém um atendimento personalizado, tanto com os dentistas como com os pacientes desses dentistas. Tem como lema a qualidade e a perfeição, o que é transferido para os clientes (dentistas). Estes, por sua vez, acabam demonstrando grande credibilidade em relação ao laboratório, sendo uma empresa bastante conceituada no seu segmento.

Eduarda mostra-se identificada com o trabalho que exerce, gosta de inovar, e está sempre buscando atualizar-se tanto em termos técnicos, como administrativos. Declara que sente prazer com seu trabalho, o que associa ao sucesso do empreendimento; acha-se identificada com a atividade. Eduarda considera que a prática leva à habilidade em administrar e que gostar do que se faz traz qualidade aos serviços e produtos.

Tem expectativas de crescimento da empresa, com projetos de diversificar serviços e produtos, além de melhorar ainda mais a qualidade. Busca aperfeiçoar-se cada vez mais na confecção dos produtos e na prestação dos serviços, para poder atender melhor, pois sua meta é a perfeição.

Caso 4 – Pedro – De pai para filho: gerenciando a sucessão

Pedro possui uma indústria com dois segmentos na área de irrigação: água e vinhaças. Trata-se de uma empresa familiar. O pai do empresário veio da

Alemanha, e abriu a empresa em São Paulo, fixando residência no Brasil. Em uma visita a esta cidade, resolveu trazer a indústria para cá.

O empresário é formado em engenharia. Passou a administrar a empresa em sociedade com seu pai e irmã. Contudo, desde adolescente, Pedro já participa da empresa como funcionário. Há dez anos, ele e a irmã gerenciam os negócios, tendo seu pai aposentado-se.

Desde que entrou para empresa, relata que já passou por várias crises, em função da situação econômica do país. Contudo, afirma não se deixar levar pelas dificuldades e procura sempre trazer inovações dentro do seu segmento para a empresa. Acredita que se inovar sempre poderá competir com mais facilidade.

O conhecimento de Pedro é proveniente do aprendizado com o pai. Este lhe ensinou tudo o que sabe, porém, enxerga na vivência empresarial, a grande educadora na arte de gerenciar. Para este empresário, os riscos são uma constante, pois utiliza tecnologia importada, o que o leva, por vezes, a dificuldades financeiras. Tem perspectivas de aumentar sua clientela e trazer novas tecnologias para o setor.

Tem uma clientela espalhada por todo o país. No estado de Minas Gerais, principalmente na região sul, a irrigação não é algo muito fácil, em função de sua topografia, existe muita dificuldade de trabalhar com as máquinas. Assim, a empresa tem a produção de 90% para São Paulo, Paraná, Mato Grosso e Triângulo Mineiro.

A relação com os funcionários é a mesma desde a época de seu pai. Coloca a empresa como uma grande família, onde os funcionários são tratados com respeito, solidariedade e como pessoas que devem ser ouvidas sempre que solicitarem. Pedro coloca que essa forma de ver os funcionários, hoje em dia, é muito criticada, pois o certo seria tratar os funcionários com mais

profissionalismo, de forma mais distante. Contudo, na empresa em questão essa forma sempre deu certo, por isso ele procura perpetuá-la.

Outra coisa que parece perpetuar na empresa é a sucessão. Assim como Pedro e sua irmã continuaram a gestão do pai, o filho do empresário também já participa da empresa de forma ativa. Trabalhando como funcionário, assim como seu pai fez, e depois que se formar, continuará na empresa, juntamente com o pai e a tia.

A missão da empresa, à qual Pedro deseja dar continuidade, é oferecer soluções modernas para a irrigação, inovando cada vez mais, por meio de tecnologias modernas e serviços diferenciados. Para isso, procura sempre estar reciclando seu maquinário, buscando novas formas de irrigar e novos produtos no exterior, principalmente na Alemanha, bem como cursos de gerenciamento buscando sempre novas formas de empreender seu negócio.

Caso 5 – Daniela – Identidade e prazer: o sucesso do trabalho

Daniela começou sua história como empresária a partir de uma necessidade pessoal. A empresária era professora, trabalhava com o segundo grau, mas sempre gostou muito de moda. Por não encontrar produtos do seu agrado na cidade, viajava para comprar roupas para uso próprio. Em uma dessas viagens, resolveu comprar para outras pessoas também e, dessa forma, abriu sua primeira loja.

Relata que, no início, havia muitos entraves, como a falta de dinheiro, desestímulos por parte da família e até de amigos. Contudo Daniela sempre foi firme e acreditou em seu potencial. Em 25 dias, estava inaugurando sua primeira loja, com novidades que não tinha na cidade, em uma rua que não era central, mas com muita propaganda, garra e vontade de vencer. Assim está até hoje, depois de 23 anos de trabalho e já tem uma filial no shopping da cidade.

Daniela também, durante esse tempo foi sócia de uma fábrica de malhas no Rio de Janeiro. Quando entrou para essa sociedade, a fábrica era pequena, com poucos clientes. Logo o volume de pedidos aumentou e, por conseguinte, a fabricação, chegando a tornar-se uma das melhores malharias do país. Assim, a empresária dividia-se entre os dois estados (Rio de Janeiro e São Paulo), mantendo em ambos negócios com uma sócia. Contudo, não pode dar continuação à sociedade, pois precisou dar atenção para o filho mais novo e as viagens para outro estado ocupavam muito o seu tempo. Mas, da loja, nunca se afastou, dando continuidade ao seu empreendimento e ampliando-o.

A empresária está sempre atenta ao novo. Procura atualizar-se tanto no seu segmento, como no processo de empreender. Percebe que as pessoas gostam de novidades e de qualidade e diz que isso também faz parte de suas características pessoais. Relata que sua maior dificuldade sempre foi em relação à família. Não conseguiu ter apoio do marido, assim, acabou o casamento. Contudo, seus filhos sempre estiveram ao seu lado, e agora que são adultos, acabaram por seguir a mesma trilha da mãe e tornaram-se empresários do mesmo ramo de atividades. Os dois filhos possuem outras duas lojas que administram sozinhos, porém sempre pedem opinião para a Daniela sobre seus negócios. Ela, por sua vez, aprendeu sozinha, e sempre precisou resolver os problemas que surgiam, com criatividade e quase que intuitivamente. Relata que a ousadia é sua palavra mágica para conseguir estar na posição em que se encontra.

A empresária considera a fidelidade como o ponto chave para o sucesso. Isso vale para tudo. Tem que se ter fidelidade aos clientes, aos produtos e fornecedores, bem como isso tem que ser passado para os funcionários que precisam ser fiéis a esta proposta de trabalho. Não se pode perder esse conceito. E só se consegue isso por meio da identificação com o trabalho.

Daniela acha-se identificada com o que faz. Sente prazer em gerenciar, em lidar com a moda, por isso não consegue se ver fazendo outra coisa. Esse amor ao que faz passou para os filhos e estes também se sentem muito identificados com o que fazem.

Busca cada vez mais ampliar e diversificar seus produtos, mantendo sempre a alta qualidade dos mesmos, preocupando-se também em ter uma equipe sincronizada com seus objetivos. Acredita que assim poderá prestar um serviço cada vez mais personalizado e diferenciado, em relação aos seus concorrentes. Desta forma, ganha por dois lados, de um lado pela qualidade e diversidade dos produtos e, por outro lado, pela diferenciação no atendimento.

Caso 6 – Lucas – O sonho que virou realidade

Lucas é graduado em administração de empresas. Sua escolha profissional se deu em função de sua família possuir um laticínio, fundado por seu avô, tios e seu pai. O empresário sempre almejou trabalhar na mesma, contudo não estava seguro de que iria assumir os negócios da família. Contudo, no ano de 1996, houve uma mudança na empresa e seu pai assumiu todo o negócio. Dessa forma, houve a possibilidade de tanto Lucas como seu irmão começarem a trabalhar na empresa.

Nessa época, Lucas ainda estava estudando no Rio de Janeiro e, como lá havia um escritório da empresa, ele começou a supervisioná-lo. Quando se formou, veio para esta cidade, para trabalhar no planejamento da empresa, que era sua especialidade. Com o tempo, assumiu também a parte de qualidade e de marketing. Posteriormente, foi fazer mestrado na área de produção, para trabalhar com os fornecedores de leite.

Desde que entrou na empresa, Lucas procurou inovar, bem como expandir os negócios. Esta começou em 85 e, nesta época, já contava com um mercado muito grande, pois não havia muitos fabricantes de queijos finos no

Brasil. Além disso, a maioria dos que existiam trabalhava com uma margem grande de lucros. Com o mercado crescendo e com condições de oferecer um produto melhor e com uma margem boa de lucro, conseguiram crescer, principalmente junto aos atacadistas. Essencialmente trabalhavam com atacadistas em São Paulo e um pouco no Rio de Janeiro. Isso aconteceu até 1991, quando foi inaugurada outra fábrica. Nesse momento, já existia um mercado mais competitivo. Também foram abertos outros mercados; além do atacado, começaram a vender também para o varejo.

A lista de produtos também foi ampliada. Começaram com três produtos e, nessa época, já tinham nove, que ficaram até 1996., Foi aí que se deu a grande virada na vida da empresa, quando Lucas e seu irmão, que é engenheiro de produção, assumiram a empresa. Partiram, então, para a profissionalização do negócio, e resolveram assumir a missão de fazer os melhores queijos do Brasil, adotando esse compromisso como estratégia. Esse planejamento estratégico gerou uma série de novidades, uma abertura de mercados, expandindo por todo o Brasil, por meio de representações. Hoje são 18 representações em 18 estados no Brasil e a linha de produtos também é diversificada com 16 tipos de queijo. São mais de 35 produtos, estes com maiores valores agregados, com um re-trabalho em cima da marca, da embalagem, do visual, o que possibilitou entrar em grandes redes de varejo.

O espaço institucional também foi reformulado, com novas filiais e escritórios espalhados pelo Brasil. Em 1998 e 1999, começaram modificações na empresa. Na parte ambiental e social, por exemplo, teve início a coleta seletiva de lixo, e a instalação de afluentes para as fábricas. Criou-se uma fábrica aberta à comunidade, aberta à visita de estudantes que podem conhecer e aprender como funciona a fábrica, além de poder criar uma bebida que possa ser distribuída nas escolas.

Lucas acredita muito na sua capacidade. Dessa forma, vai se adaptando às dificuldades que aparecem e não se sente desestimulado por problemas conjunturais. Acredita quem administra uma empresa de pequeno e médio porte tem que aprender de tudo e fazer tudo o que aparece, para estar em sintonia com a empresa como um todo.

Confia que, em função do nível de informação ser muito vasto hoje em dia, os riscos são menores.

Em relação às políticas de recursos humanos, Lucas considera que devem ser melhoradas. Na empresa é adotado um regime paternalista, que é um reflexo do tempo em que a empresa era comandada por seu pai. Por conta disso, quer ampliar os benefícios, como oferecer plano de saúde aos empregados.

O empresário se considera um empreendedor por ter recursos para investir, conhecimento do mercado, vontade de fazer as coisas, e um objetivo para perseguir.

Caso 7 – Fernanda – do temor ao sucesso

Fernanda trabalhou durante 16 anos numa loja de móveis para escritório. A firma encerrou suas atividades, e, assim ela aproveitou sua experiência e abriu seu próprio negócio. De início, ficou um pouco receosa, pois, até então, nunca tinha se imaginado como empresária. Mas, sabia que conseguiria, pois acreditava no seu trabalho e na experiência que conquistou durante os anos em que trabalhou.

Começou a trabalhar em sua casa, pois tinha muitos contatos. Assim as pessoas lhe procuravam para adquirir seus móveis. Na época, vendia por encomenda. Depois, alugou uma loja e começou adquirir algumas peças para ter pronta entrega. Fazia de tudo: era a dona, a vendedora e a motorista. Com o tempo negócio foi crescendo e Fernanda precisou alugar um lugar maior, pois já tinha condições de ter mais mercadorias na loja.

Hoje, Fernanda tem uma grande loja, com depósito, local para montagens e pequenos consertos, e uma área para exposição de seus produtos. Ainda não se intimida de fazer o trabalho de motorista, entre outros, quando necessário, apesar de ter uma equipe que trabalha para ela.

Na cidade, sua empresa é a única especializada no segmento. Assim, possui uma clientela fiel, pois oferece serviços e produtos de qualidade e bom preço, além de atendimento personalizado.

Fernanda considera que cliente bem atendido e satisfeito é a melhor propaganda e sabe que foram os clientes que ajudaram muito para a empresária ter o sucesso que tem hoje em dia.

A empresária enfatiza também que gostar do que faz é primordial para um negócio dar certo. Demonstra entusiasmo com seu trabalho, sempre indo a feiras para trazer novidades, procurando oferecer sempre o melhor para o cliente.

As inovações estão sempre presentes em seu negócio, seja por meio de produtos diversificados, seja pelo atendimento diferenciado ou mesmo pela sua maneira peculiar de gerir sua empresa.

Tudo o que acontece ou que tem que ser feito passa por seu aval. Trata os funcionários de forma que todos tenham bem claros os objetivos da empresa, principalmente a forma de atender o cliente.

Caso 8 – Bernardo – na busca por oportunidades

Bernardo possui formação em Engenharia Agrícola e, depois de formar-se, trabalhou como professor em uma Universidade. Contudo, em função de se casar com a filha de um comerciante, deixou sua profissão e começou a dedicar-se à empresa familiar da esposa. Iniciou suas atividades nesta como funcionário, passando, logo em seguida, a adquirir cotas da empresa, até tornar-se dono.

Está na empresa há 20 anos. Durante este tempo, realizou inovações, bem como abriu novos negócios. O empresário considera que aprendeu muito com o sogro sobre como administrar, porém, procura se manter atualizado, lendo muito a respeito de negócios. Também viaja muito, a fim de coletar idéias para novos empreendimentos.

A empresa em que Bernardo começou a trabalhar é uma joalheria, com 62 anos de funcionamento. A mesma fabricava, vendia e consertava jóias e similares. Hoje, a fabricação é de pequena escala, pois não vale mais a pena, segundo o empresário.

Por gostar muito de cozinhar, Bernardo resolveu investir em um novo segmento no comércio. Relata que tinha dificuldades de encontrar especiarias culinárias, assim resolveu abrir uma importadora, que vende iguarias e bebidas. Está loja já tem 12 anos de atividades. É um setor um pouco volúvel, em função de depender da economia mundial, pois, na sua maioria, são produtos importados e, por conseguinte, dolarizados. Ficou sem concorrente no mercado por quase 10 anos. Hoje, já existe uma concorrente na cidade, contudo seu espaço já foi conquistado.

Há cerca de três anos fez uma viagem e trouxe uma outra novidade para a cidade. Montou uma loja específica de utilidades para o lar, com artigos para todas as camadas sociais. Neste novo negócio, Bernardo investiu e arriscou muito. Contudo, o empreendimento está dando certo, com muito sucesso.

Trata-se de uma pessoa que está sempre buscando inovar. Como ele mesmo comenta, não gosta de ficar parado, sempre está criando algo novo. As três empresas são administradas por ele, sendo que numa delas sua esposa o auxilia. Gosta muito de viajar e as idéias surgem das viagens.

Tem perspectivas de ampliar seus negócios, abrindo outras empresas e, até mesmo, franqueando uma das suas. Gosta muito do que faz e utiliza seus gostos pessoais para aplicar nas empresas. Para ele correr riscos, somente

acontece se for muito necessário, pois acredita que as coisas devem acontecer na hora certa e de forma certa. Por isso, não existe a iminência de errar, principalmente quando se faz uma coisa de que se gosta e com a qual se identifica.

Caso 9 – Gabriel – transpondo preconceitos – funcionário ou patrão?

Gabriel sempre teve como objetivo ter seu próprio negócio. Contudo, por não possuir condições financeiras para tanto, trilhou o caminho de ser funcionário, para depois conquistar sua meta.

Trabalhou durante nove anos em uma empresa de bilhar. Lá procurou aprender bastante sobre o negócio e juntou um dinheiro. Assim pode realizar o seu sonho. Veio para esta cidade em 1978 e abriu sua própria empresa. Sempre gostou de jogos e assim, associou o prazer ao trabalho.

Sua equipe é tratada como uma grande família. Acha primordial ter uma boa relação com os funcionários, pois passa a maior parte de seu tempo na empresa. Muitos deles estão desde o início, ou seja, há 23 anos. Além disso, acha importante investir no funcionário, pois é ele que faz e vende o seu produto.

A indústria de Gabriel fabrica mesas de bilhar e também compra máquinas de jogos eletrônicos e aluga.

Apesar da concorrência ser grande, pois na mesma cidade existem três outras empresas atuando no mesmo segmento, fora vinte outras ao redor dessa cidade, não sente dificuldades de ter seu mercado assegurado. Afirma que a qualidade de seus produtos e serviços é a melhor e isso faz a diferença.

A empresa de Gabriel já possui três filiais e há perspectiva de logo abrir outra. As três que existem são em Minas Gerais e a que pretende abrir se localizará em outro estado.

O empresário relata que, por começar pequeno, com poucos recursos financeiros, teve algumas dificuldades, principalmente em função da economia do país ser muito instável. Contudo, acredita que quando se têm metas, objetivos na vida, fica mais fácil de ultrapassar as adversidades.

O empresário sempre delegou poderes para as pessoas com quem trabalha. Adverte que isso se deu em função de não ter muitos conhecimentos em termos administrativos, pois tem pouco nível de escolaridade. Assim, sempre precisou de pessoas que o ajudassem a administrar seus negócios. Porém, relata que foi aprendendo muito com o passar dos anos e que sempre tem ao seu lado pessoas nas quais deposita uma enorme confiança e que lhe auxiliam na ação de empreender.

Em relação à família, Gabriel relata que sempre foi difícil conciliar as funções de marido, pai e empresário. Contudo, hoje em dia está mais fácil, pois está divorciado e as filhas já estão crescidas, precisando de menos dedicação. Uma das filhas já está trabalhando na empresa e cursa administração de empresas.

Em relação a trocar um emprego seguro por ser dono de seu próprio negócio, Gabriel relata que, no início, teve um certo receio, pois não sabia se iria dar certo ou não. Mas, com o tempo até começou a achar divertida a maneira como pensava ter um emprego seguro.

No Brasil, a empresa de Gabriel é a pioneira, no ramo, a obter qualidade total. Ele tem perspectivas de conquistar um mercado maior por meio da exportação.

Gabriel considera-se um lutador. Está sempre pensando em algo diferente para melhorar seus negócios, enxerga as oportunidades e vai atrás delas. Considera que a responsabilidade e a confiança que tem no seu trabalho levam-no a obter sucesso. Admite que não é pessoa de arriscar sem prever resultados positivos ou seguros.

4.2 As representações sociais dos empresários: categorias analíticas

Na apresentação dos resultados das análises dos discursos, as representações sociais dos casos para fins de análise foram subdivididas em cinco categorias. Essas categorias incluem diferentes espectros da ação desses empresários.

Atualmente, dedica-se grande atenção sobre o tema empreendedorismo, havendo uma diversidade de entendimentos sobre o que isso significa. Ao examinarmos metodologias para pesquisa sobre empreendedorismo, constata-se que esse objeto é um constructo difícil de ser trabalhado, dado a sua grande variabilidade.

O estudo do empreendedorismo pelo testemunho de seus construtores, não deve ser visto, neste trabalho, como uma tentativa de formulação para a sua reprodução. Deve, sim, ser visto como uma tentativa de contribuição teórico-metodológica para entender a ação empreendedora socialmente articulada pelos gestores, sujeitos da presente pesquisa.

Nem sempre as características empreendedoras citadas pela teoria estão de acordo com o que os empresários pensam sobre o ato de gerir seus negócios. Percebe-se que existe uma diferenciação entre o que a literatura define como características empreendedoras e o que o empresário teoriza sobre sua ação na prática do empreendedorismo. No caso da literatura existente, há uma centralização apenas nos atributos de personalidade. Já no estudo empírico, que foi realizado, além das características empreendedoras existe a percepção da formação de processos que levam ao entendimento delas, tais como o conjunto de habilidades, conhecimentos e as representações sociais que remetem ao significado das experiências dos indivíduos.

4.2.1 *A formação da identidade empreendedora*

As organizações são espaços nos quais os indivíduos constroem suas identidades e formam suas subjetividades. Porém, é por meio da ação empreendedora que o empresário potencializa sua identidade. Nesta construção, além das características da personalidade, há o peso das experiências, conhecimentos e habilidades e o significado da ação que o empreendedor possui, que pode ser identificado por meio das representações sociais.

Dessa maneira, a gestão empresarial é uma atividade desenvolvida de acordo com características da personalidade do empresário. Algumas destas aparecem de forma espontânea no comportamento dos entrevistados ao gerenciarem seus empreendimentos e os auxiliam na conquista de seu espaço no mundo dos negócios.

Entre as características de personalidade, citadas tanto pela literatura, como as encontradas nos empresários em estudo, pode-se ressaltar as seguintes: pessoas ativas, ou seja, que tomam iniciativa, propõem novidades; independentes, que abrem espaços, demonstrando autonomia; apresentam comportamentos variados, condizentes com os estímulos que o ambiente externo lhes oferece; têm perspectivas de ação de médio e longo prazo, demonstrando um tino de liderança e visão; uma postura de igualdade ou de superioridade no contexto da organização, com manifestações de sua auto-estima, bem como um forte controle pessoal diante das variáveis facilitadoras e restritivas de sua ação gerencial, como mostram alguns depoimentos:

“Eu procuro sempre estar atento ao mercado não perder a oportunidade e ter coragem... Eu sou atirado, eu quero crescer depressa não gosto de ficar parado... Eu estou sempre fazendo outras coisas fora das empresas” (Caso 1).

“Se eu montar, eu sei que dá certo” (Caso 8).

Além das características citadas, as experiências que os empresários adquirem também perpassam a condição de identidade, pois são provenientes tanto da sua história anterior ao empreendimento, como de sua apreensão por meio de vivências como gestores de seu próprio negócio. Percebe-se também que o empreendedor está sempre em busca de experiências novas e diferentes e estas proporcionam um sentimento de realização misturado com prazer.

“E só trabalhando é que se tem a idéia de como é a empresa” (Caso 4).

“Foi a própria vivência que me ensinou tudo...” (Caso 8).

Os conhecimentos e habilidades são construídos pelos empresários ao longo de sua existência por meio das experiências vividas. O processo de formação de conhecimentos e os desenhos de gerenciar são internalizados por meio de práticas que desenvolvem de formas diversificadas.

“Aprendi tudo que sei com muito esforço e luta, durante a vida profissional mesmo. Quando comecei não sabia nada” (Caso 2).

“Precisa muito conhecimento, habilidade, capacidade. Isso ai é um começo. Me coloco como pioneira, corajosa... Por eu conhecer meu trabalho, minha capacidade de trabalhar e minha qualidade de trabalho... O que funcionou foi minha confiança no meu trabalho, não a nível administrativo, empresarial, que essa foi com o tempo que eu fui adquirindo...” (Caso 3).

A construção da identidade do empreendedor se dá por meio da prática vivenciada. Essa prática é constituída de um mix entre o processo de formação e as características da sua personalidade. O que reforça essa identidade é a busca da auto-satisfação e a identificação que os empresários têm com seus empreendimentos.

“E também a gente tem que gostar do que faz, e eu adoro” (Caso 7).

“Eu resolvi fazer o curso, por ser uma coisa que eu gosto...” (Caso 3).

Entende-se que a identidade está em movimento, em uma espécie de metamorfose. Assim, nunca está pronta, definida, pois acompanha o movimento da realidade. Dessa maneira, a ação empreendedora potencializa a identidade do empreendedor.

“Eu não tinha conhecimento nenhum desta área, eu tinha apenas interesse. Eu aprendi tudo lendo, ouvindo, fazendo. Eu nunca frequentei nenhum curso. Eu não sei se sou uma empreendedora, mas eu garanto que sou muito ousada” (Caso 5).

“Todo o empresário pequeno quando começa é difícil, mas tem que ter objetivos na vida, metas. Quando você tem uma meta você tem que passar por vários obstáculos que são difíceis. A gente aprende gradativamente e vai se adaptando às mudanças aos poucos”.(Caso 9)

4.2.2 O estilo de gestão do empreendedor

Os empresários vocacionados para os negócios constroem e orientam a ação no ato de empreender com tenacidade, buscando com determinação a melhor forma de gerenciar, movidos pela procura da satisfação e auto-realização.

“Sempre vimos que nossa empresa podia crescer mais” (Caso 1).

“Eu quero continuar oferecendo qualidade para os meus clientes. Quero continuar buscando coisas novas, para atender cada vez melhor as pessoas que confiam em mim. Isso eu não abro mão. Não gosto de ficar na mesmice, por isso, o que aparecer de novidade eu faço. E acho que, até agora, tem dado

certo. Gosto do que faço e, por isso, quero fazer bem feito e cada vez melhor. Acho que não podemos parar nunca de crescer e de procurar outras coisas. Quem trabalha com clientes tem que fazer isso” (Caso 2).

Ao impor seu estilo de gestão, trabalham em um ambiente em que os objetivos sejam claros e difundidos entre todos da organização. Adotam um estilo participativo, no qual a responsabilidade coletiva faz com que todos assumam juntos os negócios.

“Aqui na empresa existe uma relação muito boa com os funcionários, entre todos. Também somos flexíveis: não tem muita exigência, não se marca ponto, não tem exigência de horário. Mas, todos são muito responsáveis, possuem muito tempo de serviço aqui, são interessados” (Caso 2).

“Quanto aos funcionários, cada um tem o seu setor, embora todos conhecem todos os setores, porque tudo é por etapa. Então, cada etapa tem que ser bem feita para ir para a próxima senão dá problema no final do trabalho (...) Nosso relacionamento é ótimo dentro do trabalho, bem homogêneo, bem interado. Todos têm um pensamento único, que é a qualidade do serviço e com relação ao serviço, os dentistas também sabem disso, da qualidade, da pontualidade. Tanto do serviço como do material...” (Caso 3) ”.

Procuram por funcionários com características multi-profissionais e que sejam multi-qualificados, para que ofereçam contribuições significativas para a empresa ao utilizarem todas as suas potencialidades: físicas, intelectuais, emocionais e sociais, sendo estimulados para isso. Assim, valorizando o indivíduo, buscam sintonia entre o desempenho profissional e satisfação e interesse de todos, encorajando a participação e respeitando as diferenças individuais.

“É o que sempre digo: todo mundo sorrindo e feliz, mesmo que não estejam. Pode até ficar mais na sua, todos vão respeitar isso, mas tem que estar bem para trabalhar” (Caso 3).

“Muitas vezes as pessoas nos procuram para fazer produtos que ninguém quer fazer e nos temos funcionários criativos que conseguem fazer” (Caso 1).

“Eu prefiro investir num funcionário que não sabe nada, mas que goste e tenha interesse” (Caso 3).

“O empresário tem que ter uma preocupação até com a vida pessoal do funcionário” (Caso 4).

Um outro aspecto que recorre nas representações dos entrevistados diz respeito à forma de gestão. Para eles, algumas características na forma de gestão são colocadas como prioritárias, como: priorizar o cliente e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos; pontualidade nos prazos e atualizações constantes, fazendo com que seus empreendimentos tenham sucesso e se distanciem dos concorrentes.

“Damos garantia de todo serviço e produtos que oferecemos, dando sempre razão para o cliente” (Caso 1).

“Para mim, o que interessa é a qualidade, a pontualidade e a constância desse produto” (Caso 3).

“Cliente bem atendido e satisfeito é a melhor propaganda” (Caso 7).

“É o conhecimento das pessoas, ponto estratégico. Relacionamento com as pessoas e atendimento conquista a confiança das pessoas; a assistência, que se dá, leva as pessoas a terem confiança na gente. Saber também o que se está fazendo, ou seja, o conhecimento do produto” (Caso 2).

A condução por inovações também é considerada como um fator importante e está sempre presente na ação destes empresários. As inovações para eles estão interligadas à dedicação, à criatividade, à aprendizagem bem como satisfação de gerir seus próprios negócios.

“Eu gosto muito do novo. O primeiro ar condicionado daqui foi nesta boutique, nem os bancos tinham. Primeiro manequim foi nesta boutique. Então, realmente novo me atrai. Eu me dou muito bem montando uma coisa” (Caso 5).

“Eu tenho que criar, inovar para solucionar e cada problema eu tenho resolver de maneira diferente” (Caso 8).

As inovações estão presentes, tanto na forma de gestão como nos produtos e serviços que são oferecidos, e estão vinculadas com a identificação do empresário pelo seu negócio.

“Eu nunca achei que não iria dar certo. Eu sempre achei que iria dar certo. É o meu perfil que sempre que eu vou fazer alguma coisa eu acho que vai dar certo. Não tinha por que não dar certo. Primeiro porque eu gosto da área, segundo porque não tinha esse tipo de serviço e terceiro porque a qualidade que eu iria oferecer é de primeira. Então tinha que dar certo” (Caso 3).

4.2.3 A dinâmica familiar do empreendedor

Em função dos diferentes graus de motivação e de satisfação que o trabalho tem para estes empresários e de estar ligada com a realização pessoal e com o prazer no desempenho das atividades profissionais, os entrevistados apresentam formas diferenciadas de lidar conjuntamente, com dois setores de sua vida que são: o profissional e o familiar.

O início da vida profissional dos empresários está ligado à continuidade de uma empresa familiar ou a um novo negócio. No primeiro caso, já existe um conhecimento prévio, seja por já trabalhar na empresa, seja por informações passadas pelos familiares. Em relação a um novo negócio, o conhecimento se dá por uma experiência anterior como funcionário ou por um anseio intrínseco pelo segmento.

“Quem começou a trabalhar foi meu pai, e nós trabalhamos com ele desde a idade de seis, oito anos, sempre ajudando” (Caso 1).

No primeiro caso, quando se trata de uma empresa familiar, esta é vista como uma oportunidade de carreira, na qual há uma continuação dos negócios, de forma a impulsionar o mesmo, e o empreendedor se confunde com a organização e esta passa a ser uma referência sua e vice-versa. A empresa é vista como uma responsabilidade familiar; seu sucesso é o sucesso da família.

“Eu gostaria de estar empreendendo mais, fazendo muito mais. Tem hora que eu penso que se a empresa não fosse familiar, eu me arriscaria muito mais. Mas, como ela é, eu acabo segurando mais, pois também existe a fama da empresa ser de tradição. Aí, segura-se mais ainda” (Caso 1).

“Eu acredito que tenho me esforçado a continuar o que meu pai começou, uma coisa que eu aprendi desde pequeno, pois, desde muito cedo a gente participou da empresa. E o pai sempre dizia: ‘vocês tem que apresentar coisas novas’. Você não deve simplesmente se acomodar e achar que você tem um produto bom e que esse produto é mais do que suficiente para o seu segmento, então essa sempre foi a idéia incutida, que eu sempre acreditei e continuo acreditando, na área técnica. Todo ano sempre tentamos superar o que fizemos

no ano anterior, eu tenho feito isso e acredito que isso está dando certo” (Caso 4).

“A minha história vem um pouco confundida com a história da empresa, porque ela já existia na família. E depois, quando eu comecei a cursar administração de empresas, existia a vontade de trabalhar aqui, mas não havia a certeza” (Caso 6).

Quando se trata de um novo negócio, este é realizado por um estímulo interno. A oportunidade aparece muito em função das características pessoais, da identificação com o segmento, bem como pelo prazer em ter seu próprio negócio, procurando o empresário a realização profissional e pessoal.

“Até o dia que eu joguei tudo para o alto e fui fazer o que eu realmente queria fazer que era montar uma boutique para mim” (Caso 5).

“Eu sempre tive meta de ser dono de alguma coisa” (Caso 9).

“No início eu procurei serviço e comecei como funcionária”.(Caso 2).

Nos dois casos, existe uma necessidade de os empresários dedicarem muito tempo de suas vidas na gestão de seus negócios, pois, na qualidade de empreendedores, para se ter sucesso é necessário dedicação. Dessa maneira, para se conquistar a independência financeira, a realização pessoal e, por conseguinte o sucesso na ação empreendedora, a família termina por ficar muitas vezes em segundo plano, cobrando a presença, a dedicação por parte do empresário, em assumir seu papel de marido/esposa, pai/mãe.

“Só que na parte doméstica é um caos. No momento que as pessoas que têm horário de comércio que como aqui é o horário de comércio que funciona, tu continuas trabalhando. Assim, além do horário normal tu ficas nos horários de

descanso também, sábado, domingo, feriado, férias. Sempre tu estás trabalhando. Então, financeiramente é rentável. Agora, a parte doméstica e pessoal é terrível” (Caso 3).

“A família acaba ficando um pouco desvinculada. Para você realizar uma coisa desta, a dedicação é quase que integral. Eu diria que quase 24 horas por dia porque eu ia para lá cedo e só voltava à noite. Quando eu não estava lá à noite, eu estava viajando para fazer compras. A coordenação fica difícil. O aspecto familiar é um aspecto sério. É muito difícil para a empresária conciliar sucesso e casa, principalmente quando ela está no início da profissão” (Caso 5).

Estes conflitos levam esses empreendedores a utilizarem mecanismos de defesa como reparação, sublimação, entre outros, a fim de conseguirem lidar melhor com esta situação. Contudo, nem sempre conseguem êxito nesse sentido, e, por vezes, distanciam-se ainda mais da família, existindo até rupturas mais severas.

“O casamento acabou” (Caso 5).

“Em primeiro lugar, acho que tem que ser uma família, amigo de todo mundo, porque eu convivo com meus funcionários, hoje em dia, mais do que eu convivo com a minha família. Porque eu estou aqui o dia todo e à noite, quando vou para casa, minhas filhas estudam e aí eu vejo elas pouco. Então, tem que haver uma relação boa” (Caso 9).

“E a cobrança por parte da família pela dedicação que tu tens com o trabalho, hoje não, porque eu tenho duas filhas adultas já e eu sou divorciado” (Caso 9).

A dinâmica dessa relação (família/trabalho) depende do posicionamento do empresário, ao demonstrar a importância do sucesso do

empreendimento para a sua vida pessoal e profissional, bem como desse prazer relacionado ao trabalho.

“Mas isso depende muito da gente se posicionar e mostrar o serviço em si para poder haver um respeito. Só depois de muita luta que tu consegues ter um espaço, dentro da família” (Caso 3).

Além desses aspectos, os empresários em estudo, entendem que ao dedicarem tanto tempo para seus negócios, estão dedicando-se à família. Isto porque seu trabalho ou é visto como fonte de renda para o sustento da família, ou como uma forma de o empresário ter um papel importante no núcleo familiar em termos de valorização pessoal, por meio do sucesso profissional.

4.2.4 O prazer e a satisfação - fontes de motivação para a realização

O significado do trabalho para os empresários em estudo está interligado, principalmente, com a realização pessoal e ao prazer que a satisfação no desempenho de suas atividades lhe dá, em termos pessoais e profissionais. Além disso, a atividade laboral é vista como fonte de renda e emancipação financeira, o que contribui para a realização pessoal do empresário, bem como pelo retorno investido no exercício profissional.

“Eu me identifico com o que faço, adoro, é muito prazeroso. O trabalho em si, como meu local de trabalho. Aí vem aquele outro lado em termos pessoais que é um local meu, em termos de comando de postura, de poder oferecer para as pessoas esse tipo de trabalho. Isso me gratifica muito, não pelo lado financeiro, mas sim mais pelo lado pessoal” (Caso 3).

O desejo pela realização pessoal e profissional está ligado ao prazer que os empresários expressam em relação ao que fazem. A persistência, a autoconfiança e a dedicação atingem, dessa maneira, um elevado poder entre suas características pessoais, pois estimulam, de forma persuasiva, para que estes indivíduos levem adiante seus ideais com mais eficácia.

“Eu sou uma pessoa que nunca sossego com nada. Eu abro uma coisa depois já quero abrir outra, mas sem largar a primeira... Se eu montar eu sei que dá certo... Você tem que ter dinamismo... A gente tem que gostar e se sentir comprador do seu produto...” (Caso 8).

Os empreendedores acreditam que os resultados de suas realizações dependem de seu próprio controle e influência. Esta característica é relacionada com a motivação orientada para realização pessoal, o desejo de tomar responsabilidades pessoais e confiança própria. Essa motivação gera alternativas e, como consequência, à satisfação das necessidades por meio do conhecimento e das habilidades e, principalmente, quanto à forma e ao meio pelo qual desempenham suas tarefas.

“Você tem que fazer a sua proposta de trabalho dentro da empresa e precisa ser fiel a ela. E fazer disto o melhor que você possa fazer. Eu comecei com uma proposta de qualidade, de uma coisa com certo padrão, de uma coisa que era para atender a quem quisesse a mesma coisa que eu queria. Eu nunca saí deste conceito. Eu passei todos os planos que o Brasil teve e eu nunca saí do meu padrão: qualidade, exclusividade, fino, atualizado, clássico. Caso contrário, eu preferiria abrir mão do meu trabalho porque eu não conseguiria fazer diferente. O sucesso vem da identificação com o trabalho. Se não houver identificação

com o que você realiza, não tem como. Porque você só vai dar sua alma em alguma coisa que você se identifica” (Caso 5).

“E eu gosto também dessa parte administrativa, acho bem interessante, pois ela esta sempre evoluindo, mudando, ela tem as coisas básicas ali que tem que ser seguidas. Mas tu sempre podes mudar, fazer de outro jeito... A pessoa também tem que ter organização, objetivos, e perseverança, isso é fundamental, e acreditar no teu trabalho e ter conhecimento do que tu vais fazer, para poder ter um resultado positivo...” (Caso 3).

O gostar do que faz, para estes empresários está diretamente ligado ao sucesso profissional, pois tudo que executam é feito com amor e prazer, bem como ligados aos gostos pessoais. Dessa maneira, procuram executar suas atividades da melhor forma possível, fazendo com que tenham resultados positivos em todas as instâncias de seus empreendimentos, pois, só assim conseguem alcançar seus objetivos.

“Acho que o que ajuda também é que eu sou atrevida, corajosa e cabeçuda. Eu também sou uma pessoa que ajudo muito às outras. Não trabalho só por dinheiro” (Caso 2).

“O empresário tem que gostar do seu trabalho, manter a qualidade, ter conhecimento. Assim, tu vais tocando, com o objetivo de melhorar, sempre caminhando para frente” (Caso 3).

Os atributos em termos de características pessoais como motivação, prazer, habilidade, persistência e autoconfiança, revelam parte da complexidade da vida mental do empreendedor. Pois a discriminação não é efetivamente precisa, podendo-se abordar estes conceitos de maneira interdependente, ou mesmo receberem outros significados. Todavia, ao focar o empresário em sua

ação empreendedora, é possível desvendar-lhe atributos mais ou menos relevantes e compreender fenômenos desta relação com a realidade, na qual está inserido.

4.2.5 O significado da ação empreendedora

A relação que os empresários estabelecem entre trabalho e existência está centrada nas necessidades individuais. Pode-se averiguar isso pelos significados atribuídos por eles à ação empreendedora dentro do contexto no qual estão inseridos.

O desejo de competir é impulsionado pela auto-realização, fazendo com que os empresários sejam dirigidos internamente pela vontade de exceder contra os próprios limites, obtendo metas desafiadoras. Contudo status e poder são o resultado de suas atividades e não as necessidades que impulsionam e motivam.

Os riscos que estes empresários assumem são minimizados pelo fato de terem certeza que seus empreendimentos tem tudo para dar certo, demonstrando autoconfiança no que oferecem ao mercado. Dessa maneira, existe uma relação entre assumir riscos e a autoconfiança. Para isso, é necessário que esse empreendedor esteja identificado com o empreendimento para conseguir manter sua auto-estima e necessidade de controle das situações adversas que possam surgir.

“Para mim, meter os pés pelas mãos é não estar bem informado, não ter conhecimento do mercado. O nível de informação hoje em dia é muito grande, por isso acho que esta mais difícil errar”.(Caso 6)

“Eu nunca penso em montar o que já te. Acho que muita falta de criatividade, e tem mais uma coisa, quando eu monto um negócio, eu quero ser o melhor. Não

quer dizer que eu seja melhor, mas eu procuro. Tanto é que na pesquisa MDA, eu ganhei nas três. Eu sempre mantenho as três na liderança” (Caso 8).

A propensão para assumir riscos está ligada à capacidade que possui de seleccionar oportunidades e orientar-se por metas. Quando assumem riscos, os empresários acabam por vivenciar uma inquietude, cujo objetivo não é a busca de segurança, mas criar condições para que, por meio da aprendizagem, tenham sucesso ou, mesmo, aprendam com os insucessos.

“As minhas metas, eu não vou alcançar nunca, pois eu alcanço uma e já estou pensando em outra. Mas eu me considero um lutador, no meu ramo, profissionalmente. Eu vejo oportunidades e vou atrás, e até agora tem dado certo. Acho que tem que se ter responsabilidade, ter confiança no seu trabalho e fazer tudo certo, para você ser um empreendedor. Com honestidade, para quando falarem de você, que falem bem. Pois com o comércio, hoje, você fala (nome da empresa), todo mundo conhece como um trabalho sério, sabe como é a nossa firma. Nós fazemos pesquisa de mercado para saber o que as pessoas acham da nossa empresa. Nós trabalhamos serio. É importante saber comprar, não comprar muito para não perder dinheiro. Não se pode arriscar de mais. Hoje já tem jeito de você arriscar menos, pesquise o mercado. Tem que alicerçar a empresa para depois arriscar mais, tem que fazer pequeno. Também é importante investir no funcionário, pois é ele que faz e vende o seu produto” (Caso 9).

Os fracassos parecem ser excelentes oportunidades para modificar o modo de vida dos empreendedores. Por isso, procuram recusar modelos prontos, pois a criatividade só poderá ocorrer em cima de liberdade, pois quando se prendem a esquemas e convenções as pessoas são monotonamente repetitivas.

A capacidade de apreender com os fracassos se dá pelo elevado grau de determinação e um intenso desejo de superar obstáculos, barreiras, resolver problemas e completar o trabalho. Não são intimidados pela dificuldade da situação, nem pela possibilidade de fracasso. Assim, os empreendedores são persistentes, mas também realistas em reconhecerem o que podem e o que não podem e onde podem conseguir ajuda para resolver uma tarefa difícil, mas necessária.

À medida que exercem a sua capacidade criativa e atuam como co-participantes do processo de construção das relações de trabalho e da comunidade na qual se inserem, os empresários em estudo manifestam uma necessidade de rever as suas concepções sobre o trabalho, delineando novas perspectivas de organização do contexto onde estão inseridos. Assim, a representação social desta relação acontece por meio de uma interdependência entre empresário-organização-sociedade, pois suas relações são intermediadas por valores que interferem continuamente na dinâmica estabelecida nestas relações.

“Eu faço risco com os pés no chão. Eu arrisquei para montar a (nome da empresa), mas eu tinha uma casa para dar, se acontecesse alguma coisa errada. Mas eu confiava tanto que eu nem ligava para o risco. Quando eu confio num produto eu não penso no risco. Mas o risco sempre há, em tudo que você vai fazer. Quanto maior o investimento, maior o risco. Mas como diz o ditado, quem não arrisca não petisca” (Caso 8).

O senso de oportunidade dos empreendedores surge no momento em que eles visualizam uma carência do mercado. Muitas vezes, é a partir de suas próprias necessidades, concebendo seus negócios e buscando meios de colocar em prática suas empresas de forma que essa carência seja suprida.

“Quem tem capacidade que se estabeleça, porque eu estou assumindo o meu lugar. Eu estou indo atrás do que eu quero fazer, e não veio de mão beijada para mim. É indo atrás, é procurando porque uma empresa não se faz por acaso. Ninguém consegue fazer isto” (Caso 5).

Os empreendedores aproveitam todo e qualquer ensejo para absorver negócios. A curiosidade, como traço típico, revela a atenção concentrada para qualquer oportunidade de conhecer melhor um empreendimento. Assim, observam e avaliam negócios e, pela criatividade, começam a associar as observações dos mais diversos tipos e formas de empreendimentos. Essa criatividade é usada na medida em que o empresário adota a fórmula de sucesso de um tipo de negócio em outro ou cria novas fórmulas.

“Foi a única empresa a receber esse prêmio na nossa região de destaque empresarial, em função da nossa prestação de serviços, e sempre com destaque em relação à criatividade. Nós somos criativos”. (Caso 1)

“A gente tem que ir se adaptando às dificuldades que aparecem e não se desestimular por problemas conjunturais. Quem administra uma empresa de pequeno e médio porte tem que dar tiro para todos os lados. Não tem essa de isso não é a minha parte, a gente tem que resolver tudo quando aparece. Tem que assumir responsabilidades de outros departamentos que não somos responsáveis. Tem que estar em sintonia com a empresa como um todo e conhecer tudo. Também tem que ter conhecimento do mercado”. (Caso 6).

Mesmo sem possuir conhecimento prévio de seus negócios, e sim metas pessoais, são impulsionados por suas características, a obterem know how em seus empreendimentos, como pessoas capazes de gerir seus próprios negócios e alcançarem sucesso. Os condicionamentos e experiências sociais e

profissionais determinam sobremaneira o comportamento assumido pelo indivíduo no contexto sócio-profissional.

“A minha decisão de abrir veio da carência da cidade. Eu, na verdade, saí para comprar roupa para mim e procurei em alguns lugares e eu não encontrei nada. Então resolvi viajar para comprar umas roupas e decidi comprar para mim e para todo mundo que estava na mesma situação minha. E fiz assim 25 dias depois eu estava inaugurando a boutique” (Caso 5).

“Eu imaginava que fosse dar certo” (Caso 5).

“Não trabalhava, não conhecia nada do ramo” (Caso 3).

“Problemas sempre tem e precisam ser resolvidos. Então, tu tens que perceber o que precisa ser feito através da observação, não deixar para depois, e agora e pronto. E todos os problemas que acontecem aqui, com funcionários, dentistas, etc, são resolvidos com todos na hora” (Caso 3).

A interdependência entre o homem e o trabalho é intermediada por valores que interferem continuamente na dinâmica estabelecida em tal relação. O comportamento é um mecanismo que o indivíduo utiliza para dar resposta a um determinado evento, na busca de estabelecer seu conjunto de necessidades. O processo comportamental se inicia com a ocorrência de um advento e se conclui com a execução de uma ação. Assim a resposta é a manifestação do comportamento, ou seja, a ação empreendedora usada na busca da satisfação das necessidades. Porém, sabemos que muitos destes comportamentos dependem do autoconceito que o indivíduo tem de si, de seu grau de adaptação e ajustamento e da forma como vê seu mundo particular.

4.3 Representações sociais: uma análise sistêmica das práticas empresariais e da ação empreendedora

A observação dos empresários e seus discursos sobre suas empresas e sua vida empresarial evidenciaram vários elementos que indicam representações sociais sobre a ação empreendedora. As representações foram expressas com base em certas categorias, mas resultam de um discurso global do empresário como ser social, agente em várias instâncias sociais, como membro de sua família, de seu setor de atividade e de demais círculos de interesse pessoal ou empresarial. É necessário tornar evidente esse caráter sistêmico das representações sociais identificadas para esse conjunto de empresários.

Trata-se de evidenciar o caráter central da noção de ação empreendedora, como elemento dinâmico, como evidências de práticas efetivas dos empresários, a partir das quais eles refletem sobre sua condição de agente social base para novas representações sociais sobre situações futuras por eles vivenciadas. A Figura 2 evidencia esse caráter sistêmico do conjunto de representações sociais do grupo de empresários estudados.

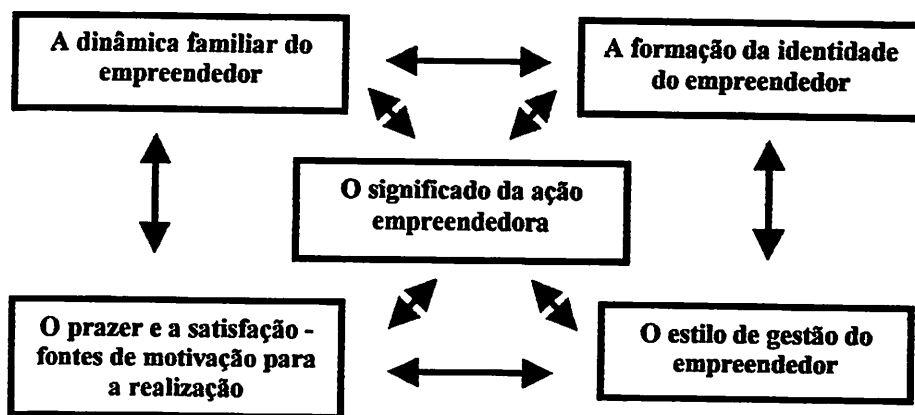


FIGURA 2 Representações sociais e ação empreendedora de empresários pesquisados

Os empresários entrevistados no presente estudo possuem características em comum, como a busca por oportunidades, a perseverança, o comprometimento, a atuação constante na busca de qualidade, o correr riscos calculados, o estabelecimento de metas objetivas, a busca de informações, o planejamento e monitoramento sistemático, a autoconfiança e independência.

A tenacidade da ação empreendedora é diversificada, abrangendo a dimensão das realizações concretas e mensuráveis como a da criação e reestruturação de empresas e negócios. Mas, abrange a dimensão das realizações de menor facilidade de medida, mas não de menor relevância, como a alteração de hábitos, atitudes e comportamentos. Essa constância desenvolve-se e apreende-se no contato direto com as situações e pela aplicação de características do empreendedor e de conhecimentos específicos adquiridos.

Os empreendedores, ao longo da sua trajetória como gestores, procuram consolidar suas ações reforçando a capacidade de decisão, gestão das inovações e controle do risco a partir de uma cultivo comportamental de eficiência que pressiona a inovação constante e abre oportunidades para o seu empreendimento. Pelo fato dessa capacidade empreendedora estar associada a uma capacidade de inovação, suas ações têm uma natureza criadora, geradora de oportunidades de mercado.

Assim constituem, ao longo de suas trajetórias, estilos próprios de gestão. Esta noção traduz uma prática, fruto de uma busca pessoal de fazer refletir na empresa sua visão de mundo dos negócios em que se inserem. A ação empreendedora não se realiza sem referência a essa ênfase na conjunção de atividades do patrão com seus empregados. Torna-se claro que há uma construção de um estilo, pela da expressão de uma imagem própria, um auto-reconhecimento do que faz e como faz, elementos que indicam as vertentes de uma ação empreendedora.

A noção de dinâmica familiar constitui uma categoria importante para apreensão da ação empreendedora. A exposição da trajetória de uma pequena empresa por parte de um empresário não exclui passagens sobre sua inserção na vida familiar. Seja pela origem familiar da empresa, seja pelo fato da tensão entre apelos da dinâmica da empresa e apelos de práticas da vida familiar. A natureza da pequena empresa implica em uma certa concentração de ações na figura do empresário. A identificação de um caráter empreendedor em certas ações não se dissocia da identificação de deficiências em relação à inserção na vida familiar, mesmo rupturas.

De modo explícito ou implícito a problemática da defesa de padrões de convivência familiar está associada à expressão de ações que possam ser qualificadas como ações que concorram para a construção do empreendedorismo. Torna-se claro que os pequenos empresários estão sujeitos a realizar grandes esforços em função da falta de tempo para os compromissos pessoais. Há um reconhecimento implícito de que aquele que se comporta como um empreendedor não tem hora para trabalhar, conseqüentemente, sacrifica as horas com a família, as horas de lazer, pois sempre acaba “levando a empresa” para casa.

Por outro lado, os pequenos empresários, para construírem o sucesso de suas empresas, estão sujeitos aos riscos de confundirem as despesas pessoais com as da empresa. Além disso, se defrontam com os desafios da busca de atualização de conhecimentos e do acompanhamento das tendências do mercado para vencer a concorrência.

A concepção da gestão de uma pequena empresa como algo prazeroso indica, na verdade, a expressão de um conflito com a situação familiar. Como a natureza da pequena empresa exige uma intervenção constante e centralizadora por parte do empresário, a expressão de um grande prazer associado à motivação do “viver a empresa” traduz, de forma implícita ou explícita, um conflito

interior. Esse caráter prazeroso da ação gerencial representa um elemento de energização da prática cotidiana dos empresários. Há, nessa situação, espaço para mecanismos de racionalizações para explicar o modo de vida, o élan que configura um dinamismo marcado, por vezes, em sacrifícios pessoais que marcam o sucesso empresarial. Nesse sentido, pode-se identificar, nesse reconhecimento de um caráter prazeroso da ação empreendedora, uma motivação que esconde uma insatisfação com o modo de inserção familiar e até mesmo a ruptura dos laços familiares.

A noção de identidade empreendedora indica o caráter de auto-reconhecimento do empresário sobre sua diferenciação em relação aos demais empresários de um setor de negócios. Trata-se de uma representação social que traduz essa identificação das particularidades de um empresário empreendedor. O conjunto de evidências sobre essa representação social torna claro que há um processo de construção dessa identidade ao longo da experiência empresarial vivenciada pelo empresário.

Finalmente, deve-se destacar que vários aspectos constituem a noção de ação empreendedora. Como qualquer agente social, o empresário faz afirmações sobre sua prática social, no caso a prática empresarial, relacionando-a sempre com sua forma de inserção no mundo de negócios. O conjunto de aspectos analisados de forma integrada permite afirmar que o elemento fundamental para apreensão do empreendedorismo em um dado meio empresarial é a ação empreendedora. A análise dos casos estudados permite identificar a expressão de várias concepções sobre a ação empreendedora. .

4.4 Empreendedorismo: as representações sociais dos empresários

A prática da pesquisa de campo e a análise das representações sociais dos empresários investigados permitiram a constatação da noção de ação empreendedora como o centro de um conjunto sistêmico dessas representações

sociais. Isso evidencia a possibilidade de construção de práticas de pesquisas sobre o empreendedorismo, as quais reconheçam a necessidade de identificar e construir concepções específicas sobre a condição do empresário empreendedor como agente social que tem concepções diversas diante de sua vivência e de suas práticas sociais.

Com efeito, o ponto de partida dessa pesquisa foi um *corpus* de conhecimentos sobre a natureza do empresário empreendedor e do empreendedorismo. O conjunto de aspectos teórico traduzia uma necessidade de compreender uma diferenciação entre um empresário empreendedor e um simples empresário. Os primeiros teriam capacidades específicas e características diferenciadoras. Com referências diversas, cuja menção mais original remonta à Schumpeter (1982), caberia identificar características específicas entre empresários para identificar os empreendedores, noções de liderança e destruição criadora, comportamentos proativos no sentido de inovações tecnológicas e de práticas de gestão. Também estaria associada à visão empresarial, a capacidade de enfrentar situações desafiadoras, incluindo a perspectiva de uma capacidade inata, tendo como consequência a configuração de práticas de gestão empreendedoras em contraposição às demais, que poderiam ser denominadas tradicionais.

O trabalho de campo permitiu identificar e distinguir aspectos diversos vinculados à vida e às concepções dos empresários sobre a realidade de suas empresas e sobre o setor em que se inserem. Assim, aspectos como processos de sucessão familiar, situações de sobrevivência, funções associadas à propriedade, à gestão, à iniciativa e à inovação, se articulam, misturam, separam, convergem e divergem nas experiências e casos estudados.

A criação do próprio negócio surge como uma das alternativas ao emprego “fixo”, não só por uma conjuntura socioeconômica, que faz com que o

desenvolvimento de novos negócios seja uma necessidade ou alternativa ao desemprego, mas também pelo sonho de ter o próprio negócio.

Foram identificados alguns fatores que os motivaram a iniciar o próprio negócio, tais como ser independente e a experiência adquirida no ramo escolhido, quer seja desenvolvendo um negócio da família ou trabalhando para terceiros. Como facilidades para montar o negócio contaram basicamente com a ajuda da família e a experiência adquirida na área. A partir dessa experiência, tem-se o conhecimento do produto, do mercado, do cliente e os contatos com os credores e fornecedores, ou seja, o conjunto de informações essenciais para quem está começando.

Os casos estudados evidenciam o conhecimento do ramo de negócio como importante, como ponto de partida. A prática das entrevistas pelo contato direto permitiu a percepção de certas atitudes e identificação de características pessoais consistentes com a concepção generalizada de um empreendedor: é possível identificar aspectos, como força de vontade, determinação, perseverança, persistência, coragem, honestidade e polivalência, pela análise do discurso e das práticas dos empresários estudados.

Também se constatou que vários comportamentos dos empresários estudados podem contribuir para melhor desempenho de suas empresas: procurar obter informações na área em que vai atuar; procurar escolher um negócio para o qual tenha vocação, pois a tendência ao sucesso é maior; direcionar as atividades para o empreendimento, bem como a busca por informações.

Todas essas formulações constituem sínteses que são feitas com base nas categorias teóricas previamente estudadas. Entretanto, os resultados da pesquisa das representações sociais evidenciam a alternativa de construção de outras categoriais que possam contribuir para compreender e explicar certas atitudes e comportamentos. O elemento fundamental que resulta dessa pesquisa

é a noção de ação empreendedora. Trata-se de uma categoria que amplia as possibilidades de apreensão das condições efetivas das práticas e concepções dos empresários estudados.

A noção de ação empreendedora permite deslocar o foco da figura do empresário visto como empreendedor para situar-se no campo de possibilidades de ação por parte de um grupo de empresários. As representações sociais que foram identificadas no discurso dos empresários estudados resultam de sua vivência em suas empresas, vinculando-se todas elas às suas ações. Elas passam a ter um sentido teórico na medida em que esses empresários também expressam representações sociais sobre uma ação empreendedora, que se torna, assim, o centro de um conjunto sistêmico de representações sociais.

As noções de estilo de gestão indicam que empresários reconhecem suas ações e têm concepções sobre elas, pode-se supor que ao reconhecerem um certo estilo, estão concretizando formas de comportamento futuro, sedimentando concepções que possam estar orientando-os para o desenvolvimento de características de empresários empreendedores.

Associado ao estilo de gestão, pode-se perceber que seu modo de ser na empresa não está dissociado de seu modo de ser no âmbito das relações familiares. Suas representações sobre a dinâmica familiar indicam suas expectativas e justificativas para avaliar os impactos de suas ações empresariais em sua vida como um todo. Cabe perguntar-se se seria essa condição conflituosa, entre a dinâmica familiar e o seu estilo de gestão, uma condição para configuração de um tipo de empresário empreendedor. Essa perspectiva permitirá conhecer particularidades de determinados setores, em que essa polaridade possa ser mais ou menos presente.

A ação empreendedora está associada à expressão das representações sobre o prazer e a satisfação na vida cotidiana da condução de suas empresas. Trata-se de uma categoria que se incorpora plenamente à problemática do

empreendedorismo como uma configuração de características afirmativas de uma condição pró-ativa do empresário empreendedor. Se, nessa pesquisa, foram encontradas posturas afirmativas em relação a esse aspecto, como categoria teórica caberá investigar-se se ocorrem em outras situações.

A noção de identidade empreendedora indica que há um caráter de construção social do empreendedorismo. Independentemente da identificação de categorias que definem um empresário empreendedor cabe aos pesquisadores procurar identificar esse fato entre empresários de diferentes realidades sociais. Ao se reconhecerem agindo de acordo com certos padrões, com certo estilo, com prazer e tendo em vista certas particularidades de práticas de relações familiares, os empresários também estão se situando em seu meio, reforçando crenças, opiniões, encontrando explicações para seu modo de ser.

No presente estudo, procurou-se demonstrar que o entendimento por meio das representações sociais da ação empreendedora suplementa os conhecimentos existentes com uma perspectiva situacional, no qual o contexto sócio-cultural também é objeto das representações. Embora existam concepções diferenciadas sobre a ação empreendedora, acredita-se que a integração diferenciada de abordagens confira ao estudo um referencial teórico-analítico relevante para a investigação dos fatores que levam o empresário a serem empreendedores. Nesse sentido, em oposição ao tratamento freqüentemente dispensado a esta temática na literatura especializada, a ênfase recai sobre a diversidade e não necessariamente a homogeneização de teorias.

A abordagem das representações de empresários constitui uma forma complementar de levantamento de elementos pertinentes à construção de uma concepção de um tipo de empresário empreendedor, constante de uma noção conceitual – o empreendedorismo. Ao inserir as representações sociais em um estudo de campo, agrega-se uma nova perspectiva teórica e metodológica para a apreensão da problemática do empreendedorismo. Torna-se claro, na presente

pesquisa, que foi possível identificar novas categorias para compreensão sobre o fenômeno do empreendedorismo, resultante de uma abordagem metodológica de caráter qualitativo, abrindo perspectivas de sua incorporação ao *corpus* de conhecimento sobre esse aspecto da realidade social.

5 CONCLUSÃO

Essa pesquisa buscou compreender as representações sociais de empresários a respeito da ação empreendedora na gestão de PME's. As representações sociais foram utilizadas como arcabouço teórico-metodológico na investigação dos aspectos simbólicos acerca do modo como estes empresários vêem, interpretam e representam a ação empreendedora.

Ao abordar o empreendedorismo como um conhecimento prático socialmente elaborado, esta investigação apoiou-se na Teoria das Representações Sociais, por sua pertinência na abordagem de fenômenos sociais.

Para tanto, foi realizado um estudo empírico com empresários de PME's de uma cidade de Minas Gerais, com uma amostra intencional procurando apreender suas concepções e práticas do empreendedorismo. Foram estudados nove casos, a fim de apreender suas ações, pensamentos e sentimentos em relação à criação e à gestão de suas empresas, de diferentes setores econômicos (serviço, comércio e indústria), utilizando entrevistas semi-estruturadas para elaborar os casos e da análise de discurso para interpretar as representações sociais.

As representações sociais dos casos para fins de análise foram subdivididas em cinco categorias que abrangem diferentes espectros da ação empreendedora desses empresários mostrando-se de forma sistêmica.

As cinco categorias encontradas foram as seguintes:

A formação da identidade empreendedora: por meio da ação empreendedora o empresário potencializa sua identidade por intermédio de suas características da personalidade, experiências, conhecimentos e habilidades, bem como do significado de suas ações, sendo reforçadas pela identificação com seus empreendimentos e pelas praticas vivenciadas.

O estilo de gestão do empreendedor: os empresários constroem e orientam a ação no ato de empreender com tenacidade, buscando com determinação a melhor forma de gerenciar, movidos pela procura da satisfação e auto-realização. As inovações estão presentes tanto na forma de gestão como nos produtos e serviços que são oferecidos, e estão vinculadas com a identificação do empresário pelo seu negócio.

A dinâmica familiar do empreendedor: a dinâmica da relação família/trabalho está fundamentada no posicionamento do empresário, ao demonstrar a importância do sucesso do empreendimento para a sua vida pessoal e profissional, bem como do prazer relacionado ao trabalho. Ao dedicarem tanto tempo para seus negócios, acreditam estarem dedicando-se à família, pois seu trabalho ou é visto como fonte de renda para o sustento da família, ou como uma forma de o empresário ter um papel importante no núcleo familiar em termos de valorização pessoal, por meio do sucesso profissional.

O prazer e a satisfação - fontes de motivação para a realização: o trabalho está relacionado diretamente com a realização pessoal e com o prazer que a satisfação no desempenho das atividades dá ao empreendedor, em termos pessoais e profissionais. O gostar do que faz está diretamente ligado ao sucesso profissional, quando o que executam é feito com amor e prazer, bem como ligados aos gostos pessoais.

O significado da ação empreendedora: a relação entre trabalho e existência está centrada nas necessidades individuais e percebe-se isso pelos

significados atribuídos à ação empreendedora dentro do contexto no qual estão inseridos os empresários.

Diante dessas categorias que se apresentaram de forma sistêmica, pode-se concluir que há evidências de adicionar essas categorias à noção de ação empreendedora.

A partir destas categorias, obteve-se uma análise global do empresário como ser social e agente em várias instâncias sociais. Esse conjunto de aspectos analisados de forma integrada demonstrou que o elemento fundamental para apreensão do empreendedorismo em um dado meio empresarial é a ação empreendedora.

A noção de ação empreendedora no centro de um conjunto sistêmico de representações sociais corrobora para a possibilidade de construção de práticas de pesquisas sobre o empreendedorismo. Estas devem reconhecer a necessidade de identificar e construir concepções específicas sobre a condição do empresário empreendedor como agente social que tem concepções diversas diante de suas práticas sociais.

Por meio das representações sociais da ação empreendedora, é possível suplantiar os conhecimentos existentes. Pois, adota-se uma perspectiva situacional, na qual o contexto também é objeto de representações e a ênfase recai sobre a diversidade e não sobre a homogeneização de teorias. A integração diferenciada de abordagens confere ao estudo um referencial teórico-analítico saliente para a investigação dos fatores que levam os empresários a serem empreendedores.

Utilizando as representações sociais adiciona-se uma nova perspectiva teórica e metodológica para apreender a problemática do empreendedorismo. Assim, foi possível, na presente pesquisa, identificar novas categorias para compreensão sobre o fenômeno do empreendedorismo, por meio de uma

abordagem metodológica de caráter qualitativo, abrindo perspectivas de sua incorporação aos conhecimentos já existente sobre este tema tão atual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRIC, J.C. (Org.). *Pratiques sociales et representations*. In: _____. *Pratiques sociales et representations*. Paris: Presses Universitaires de France, 1994. cap. 8, p. 217-238.

ANSOFF, H.I.; MCDONNELL, E.J. *Implantando a administração estratégica*. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1981. 269 p.

AZEVEDO, João H. *Como iniciar uma empresa de sucesso*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1994. 187 p.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

BERGER, P.L.; LUCKEMAN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes, 2002. 247 p.

BERNHOEFT, R. *Empresa familiar*. São Paulo: Nobel, 1993. 179 p.

BHIDE, A. How entrepreneurs craft. *Harvard Business Review*, Boston, v. 105, n. 2, p. 150-157, Mar./Apr. 1994.

BOUCHIKHI, H. A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance. *Organization Studies*, Belfast, v. 25, n. 1, p. 25-39, June 1993.

CARDOSO, C.F.; MALERBA, J. (Org). **Representações: contribuição a um debate transdisciplinar**. Campinas: Papirus, 2000. 288 p. (Textos do tempo).

CARDOSO, R.C.L. (Org.). **A aventura antropológica: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996. 196 p.

CARVALHO JUNIOR, D.S.; VERGARA, S.C. Refletindo sobre as possíveis consequências da análise organizacional apoiada em referencias estrangeiras. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v. 30, n. 6, nov./dec. 1996.

CASAROTTO, F.N; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999. 184 p.

CAVALCANTI, J.A.L.; SICSÚ, A.B. Micro e pequenas empresas no nordeste: necessidade de apoio sistêmico In: **SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**, 21., 2000, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Editora, 2000.

CHANLAT. J.F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1991. v.1.

CHEVRIER, J. La spécification de la problématique. In: GAUTHIER, B. (Org.). **Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données**. Québec: Presses de l'Université du Québec, 1995. 1 CD ROM.

DALMAU, M.B.; VIEIRA, M.G.; VALENTE, A.M.; **Investimento social nas organizações empreendedoras**. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORES E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**, 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: UEM, 2000. 1 CD ROM.

DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 2002. 378 p.

EL-NAMAKI, M.S.S. Small business: the myths and reality. **Long Range Planning**, Oxford, v.23, n.4, p. 78-87, 1990.

FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP**, São Paulo, n.2, p. 05-28, abr. /jun. 1999.

GERBER, M.E. **O mito empreendedor.** São Paulo: Saraiva, 1996. 169 p.

GREATTI, L.; SENHORINI, V.M. Empreendedorismo: - uma visão comportamentalista. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORES E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**, 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: UEM, 2000. 1 CD-ROM.

JODELET, D. Représentations sociales: un domaine en expansion. In: JODELET, D. (Ed.). **Les représentations sociales.** Paris: Presses Universitaires de France, 1995. P. 31-61.

KAPLAN, R. Entrepreneurship reconsidered: the antimanagement bias. **Harvard Business Review**, Boston, v.69, n.3, May/June 1987.

LAVILLE, C.; DIONE, J. **A construção do saber.** Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LIMA, J.B. Pesquisa qualitativa e qualidade na produção científica em administração de empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: Editora, 1999. 1 CD-ROM.

LIMA, J.B. Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORES E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Maringá. *Anais...* Maringá: UEM, 2000. 1 CD-ROM.

LONGHINI, A.S.; SACHUK, M.I. Análise das características empreendedoras dos empresários beneficiados com o crédito disponibilizado pelo programa Brasil Empreendedor. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORES E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Maringá. *Anais...* Maringá: UEM, 2000. 1 CD-ROM.

MANAGEMENT Systems International. Brasília: [s.n.], 1995. 525p. (Manual do Workshop).

MARTINS, I.G.S.; MENEZES, P.L.; BERNHOEFT, R. (Coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999. 212 p.

MORAES, R. Análise de conteúdo. *Educação*, Porto Alegre, n.37, p. 07-32, mar. 1999.

MORRIS, M.H. et al. Reconceptualizing entrepreneurship: an input output perspective. **SAM Advanced Management Journal**, Cincinnati, v. 2, n. 2, p. 83-98, 1994.

MOSCOVICI, S. The phenomenon of social representation. In: FARR, R.; MOSCOVICI, S. (Org.). **Social representation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1984. p. 03-66.

MOSCOVICI, S. **Introduction à la psychologie sociale**. Paris: Larousse, 1972. 248 p.

MOSCOVICI, S. Des représentations collectives aux représentations sociales. In: JODELET, D. (Ed.). **Les représentations sociales**. Paris: Presses Universitaires de France, 1989. p. 62-86.

MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. 186 p.

OLIVEIRA, M.A. (Coord.) **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995. 177 p.

ORLANDI, E.P. **Discurso e leitura**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2000. 118 p.

PEREIRA, L.C.B. Desenvolvimento econômico e o empresário. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.3, p. 06-12, jul./ago. 1992.

PETTYGREW, A.M. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Studies**, Belfast, v.1, n.3, p.267-280, 1990.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K.L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, v.10, n.2., p. 75-105, 1993.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

RODRIGUES, J. dos R. **O empreendedor e o franchising: do mito à realidade**. 1996. 136 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

SANTOS, .S.A. **A criação de empresas industriais: a figura do empreendedor e a influencia da tecnologia no processo**. 1983. 224 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração e Economia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SANTOS, L.C.; VARVAKIS, G. **Redes de pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 1995. 183 p.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 113 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: pesquisa piloto realizada em Minas Gerais**. Belo Horizonte, 1997. Disponível em: <http://www..df.sebrae.com.br/preview/creator2/webs/sebrae/inf_emp/est_pesquisa/arquivos/ind_conj_ind_08_2000.pdf>. Acesso em: 01 maio 2001.

SITYA, C.V.M. **A lingüística textual e a análise do discurso: uma abordagem interdisciplinar.** Rio Grande do Sul: URI, 1995. 184 p.

SPINK, M.J. **O conhecimento cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social.** São Paulo: Brasiliense, 2000. 311 p.

SPINK, M.J. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: GUARESCHI, P.A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995. p.117-145.

STRATI, A. Organizational symbolism a social construction: a perspective from the sociology of knowledge. **Human relations**, New York, v. 51, n. 11, p. 1379-1402, Nov. 1998.

TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações.** Alfragide: McGraw-Hill, 1998. 234 p.

URIATE, L.R.; DALMAU, M.B.L.; VALENTE, R.M.B.A.M.; LAPOLLI, E.M. **Empresário ou empreendedor?** In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORES E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: UEM, 2000. 1 CD-ROM.

YIN, R.K. **Case study research: design and methods.** Newbury Park: Bookman, 2001. 205 p.

ZAMORANO, P. Problemática das empresas familiares. **Revista Interamérica**, Miami, v.1, n.4, Jan./Mar. 1999.