

**O EMPREENDEDOR SOB ALGUMAS PERSPECTIVAS:
UM CASO NO SETOR DE ALUMÍNIO E ACRÍLICO EM RECIFE/PE**

**THE ENTREPRENEUR UNDER SOME PERSPECTIVES:
A CASE IN AN ALUMINIUM AND ACRYLIC SECTOR IN RECIFE/PE**

Francisco Oliveira Machado¹

Josineide Santos da Silva²

Resumo: O presente estudo foi desenvolvido tendo como caso de análise a trajetória de um empreendedor atuante na comercialização de produtos de alumínio e acrílico, na cidade de Recife/PE. As técnicas de coleta de dados adotadas foram entrevistas individuais e observações simples. Os principais achados do sucesso do empreendedor foram: (1) Influência oriunda de seu histórico de vida atuante no setor de alumínio e acrílico; (2) Rede de contatos estabelecida antes e durante a consolidação do negócio; (3) Conjunto de recursos intangíveis desenvolvidos ao longo do tempo, como a confiança e reputação no mercado; (4) Características de Personalidade Empreendedora, sobretudo, predisposição ao aprender, à busca constante de oportunidades, dedicação ao trabalho, paixão pelo que faz e liderança comprometida com sua equipe.

Palavras-chaves: História de Vida Empreendedora. Características do Empreendedor. Rede de Relacionamento

Abstract: This paper is a case study over the entrepreneur's life path inside retail sector of aluminium and acrylic products at Recife/PE. The individuals' interviews and non-participant observations in field setting were made to acquire data. The main results about the business success from the analysis were: (1) the past entrepreneur life in the aluminium and acrylic sector; (2) network developed before and in parallel the establishment of entrepreneur's own business; (3) set of intangible resources developed by the trade path, like trust and reputation inside marketing relationship; (4) Characteristics of Entrepreneur Personality, especially, propensity to learn, to find out opportunities constantly, commitment to work,

¹ Professor de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), no Centro Acadêmico do Agreste. Bacharel e Doutor em Administração pela UFPE. Mestre em Engenharia de Produção pela UFPE.

² Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco.

passion over he does himself, and committed leadership with its own team.

Key-words: Entrepreneur' life history. Entrepreneur characteristics. Networking.

1 INTRODUÇÃO

O mercado apresenta-se em um contexto caracterizado pela imprevisibilidade e concorrência entre os participantes. Vantagens competitivas são rapidamente substituídas e eliminadas. Apesar da taxa de fracasso das novas empresas, segundo Hisrich et. al. (2009), corresponderem a 70%, o empreendedorismo vem ganhando espaço nas relações de mercado. Esse fato se deve, principalmente, ao grande impacto que o fenômeno representa para o desenvolvimento, desde um âmbito econômico mais restrito, como de um município, aos mais abrangentes, como o crescimento nacional.

No Brasil, a maior parte das empresas consiste em pequenos negócios, representando uma alternativa aos que possuem subsídios para iniciar um empreendimento, como também contribui para a absorção da parcela de força de trabalho excedente no mercado. A importância do empreendedorismo não é fonte apenas dos interesses das empresas e governo, mas é endossado pela abordagem acadêmica, refletindo em um crescimento nas discussões, palestras, cursos e pesquisas sobre o assunto (DORNELAS, 2001; FEUERSCHÜTTE; ALPERSTEDT, 2008; PAIVA JUNIOR; CORDEIRO 2002).

Normalmente, pesquisas têm direcionado o entendimento à gestão de micro e pequenos estabelecimentos (MPE's), no intuito de se compreender a formação desse tipo de estratégia, a fim de auxiliar o empreendedor na detecção de oportunidades (SHANE; VENKATARAMAN, 2000) e competir no mercado. Compreensão referente à área resulta não apenas no conhecimento do fenômeno, mas também funciona como suporte à atuação de novas empresas, comumente pequena que tem no empreendedor o principal estrategista (MINTZBERG et al., 2000). Por isso, as peculiaridades do empreendedor tornaram-se também fontes de estudos. As características desses indivíduos se diferenciam, em sua essência, de outros atributos tradicionais pertencentes aos perfis dos gerentes (FILION, 1999a; 2000).

Tornar-se um empreendedor refere-se à junção de diversos fatores que influenciam nessa escolha. O contexto do qual esse indivíduo faz parte, os pais ou experiências anteriores são importantes questões que afetam o rumo da vida profissional a ser tomada. Além disso, outros facilitadores também subsidiam a consolidação do empreendedor e o alcance do sucesso. Recursos, os relacionamentos firmados com os ambientes internos e externos e a liderança exercida são alguns desses e que, ao alavancar um conjunto singular

de fatores, viabilizam a obtenção de vantagem competitiva frente aos concorrentes.

No percurso, não apenas de tentar inserir-se no mercado, mas de firmar-se nele, o empreendedor enfrenta uma série de desafios profissionais e pessoais para transformar o que foi idealizado em realidade. Compreender o que de fato ocorre e quem são essas pessoas significa entender a prática, o dia a dia. Nuances de cada um desses indivíduos traçadas por meio de sua trajetória de vida, formas diferenciadas de atuação e experiências que representam fonte de aprendizado os quais traçam a construção de conceitos mais fidedignos ao que vem a ser o empreendedorismo.

Alicerçado nessas reflexões, o problema de pesquisa apresenta como foco a análise de um empreendedor que atua em negócio varejista no setor de alumínio e acrílico da capital pernambucana. Assim, pretende-se compreender a seguinte indagação: A trajetória de um empreendedor atuante na comercialização dos produtos de alumínio e acrílico da cidade de Recife/PE assemelhou-se aos preceitos teóricos encontrados na literatura revisada? Portanto, o objetivo geral que motivou o desenvolvimento do presente artigo reside na descrição e compreensão da trajetória de um empreendedor atuante na comercialização de produtos de alumínio e acrílico.

Para facilitar o alcance dessa meta maior do estudo, os seguintes objetivos específicos foram traçados: (1) Investigar as principais dificuldades encontradas pelo empreendedor para a inicialização do negócio; (2) Conhecer características de personalidade detidas pelo indivíduo estudado e os principais fatores influenciadores para a escolha da atuação empreendedora; (3) Averiguar os recursos necessários para o início e manutenção do negócio; (4) Compreender a rede de relacionamento firmada pelo empreendedor e o impacto dessa em seu negócio; (5) Investigar a liderança exercida pelo empreendedor no caso estudado.

O estudo se justifica pelo fato de que no Brasil, somente após a década de 1980, iniciou-se uma dinâmica para ações e políticas de atividades empreendedoras em paralelo ao surgimento de trabalhos acadêmicos (DUTRA; PREVIDELLI, 2003). Feuerschütte e Alperstedt (2008) alegam que o campo de estudo está em processo de construção, e sob o ponto de vista acadêmico, aberto a pesquisas e debates ainda não esgotados, já que ainda não apresenta conceitos comuns entre os estudiosos do fenômeno.

O trabalho, portanto, foi composto por esta (1) Introdução, (2) Referencial Teórico; (3) Procedimento Metodológico; (4) Análise dos Resultados; e (5) Considerações Finais. Por fim, apresentam-se as (6) Referências, que nortearam a confecção e análises do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA REALIDADE BRASILEIRA

As micro e pequenas empresas vêm apresentando elevado destaque na economia e, segundo Sales e Souza Neto (2004), possuem uma diversidade quanto aos requisitos para classificação. No Brasil, o critério mais utilizado refere-se à receita bruta anual ou à quantidade do quadro de funcionários, conforme a classificação do SEBRAE (2010b):

Tabela 1 Classificação referente ao porte das empresas

	Receita anual bruta	Quantidade de funcionários
Microempresa	Faturamento inferior a 433.755,14	Indústria: até 19 funcionários Comércio: até 09 funcionários
Pequena Empresa	Faturamento entre 433.755,14 e 2.133.222,00	Indústria: 20 a 99 funcionários Comércio: 10 a 49 funcionários

Adaptado: SEBRAE (2010b)

Ainda, conforme o SEBRAE (2010a), as Micro e Pequenas Empresas (MPE's) respondem por 98% das empresas, 67% das ocupações e 20% do PIB brasileiro. Além disso, tornam-se vitais à criação de novos empreendimentos executando uma multiplicidade de serviços e resultando em inovação e diversidade (PAIVA JUNIOR; CORDEIRO, 2002). Apesar da grande quantidade de novas empresas geradas, existe uma crescente preocupação com a mortalidade sofrida por esses negócios. De acordo com Dutra e Previdelli (2003), a falta de conhecimento e habilidades administrativas, mercadológicas, financeiras e tecnológicas corresponde às principais causas para o insucesso de um empreendimento.

No caso brasileiro, segundo Dornelas (2001) a preocupação com a mortalidade dos pequenos negócios representou um fator propulsor para disseminação do tema empreendedorismo, passando posteriormente a receber atenção de diversas áreas. Além disso, o assunto também ganhou impulso através das lacunas deixadas no mercado pelas grandes corporações à atuação em pequenos empreendimentos, como bem destacou Fillion (2000, p.3): "Organizações criadas por empreendedores, no entanto, são na realidade, uma extrapolação de seus mundos subjetivos". Por isso, faz-se necessário o entendimento do fenômeno juntamente com quem é esse indivíduo a seguir.

2.2 O EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR: REFLEXÕES E PONTOS DE VISTAS TEÓRICOS

Para Farah et al. (2008, p. 1), a "... geração de negócios está diretamente ligada à

prosperidade das nações, e a ação empreendedora é o processo dinâmico pelo o qual se pode gerar mais riquezas”. Segundo Feuerschütte e Alperstedt (2008) há uma diversidade de interpretações, entre os estudiosos da área, quanto ao conceito do empreendedorismo. Esse fato ocorre, principalmente, pelas influências das diferentes fontes de conhecimento, do qual emergem as definições sobre o assunto. Essas conceituações geralmente originam-se a partir das duas principais correntes de pensamento empreendedoras: os economistas que associam o fenômeno à inovação e os comportamentalistas que se concentram nos aspectos da criatividade e intuição (FILION, 1999b).

Foi o economista Schumpeter que forneceu projeção ao tema, na primeira corrente, associando-o definitivamente o conceito de inovação e oportunidade (DOLABELA, 1999; FARAH et al., 2008; GIMENEZ; INÁCIO JÚNIOR, 2002; FAGERBERG, 2005). Vidal; Santos Filho (2003) e Fagerberg (2005) explanam a contribuição de Shumpeter ao campo teórico, em particular ao empreendedorismo, em relação à questão da contribuição das inovações na descontinuidade cíclica da economia.

A outra corrente, a dos comportamentalistas, objetivou a compreensão do fenômeno à luz de abordagens mais subjetivas acerca do assunto, considerando que o fenômeno vincula-se diretamente ao indivíduo. Entender o empreendedorismo é algo complexo, pois se trata de algo extremamente ligado a características da personalidade humana, segundo essa corrente, e observá-lo é buscar o entendimento do perfil do empreendedor. Quem ele é; o que ele aprende; como se comporta; o que ele faz; que habilidades necessita; como elabora a estratégia da organização; dentre outras questões, são focos desse presente estudo para tentar definir quem é a pessoa empreendedora, o empreendedor (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991; FILION; 1991; 1999a; 1999b; 2000; McCARTHY, 2003; MINTZBERG et al., 2000; HISRICH; PETERS, 2004).

O caráter singular dos empreendedores, seu comportamento e sua personalidade influem diretamente nos rumos do negócio, particularmente, no processo de formação estratégica e na estruturação da organização (MILLER et al., 1982; McCARTHY, 2003). Em particular às MPE's, pode-se dizer que a estratégia empreendedora, que tem por característica ser deliberada e emergente (MINTZBERG et al., 2000), é a principal fonte das estratégias desse porte de organização. Considerando a característica de o empreendedor ser um visionário de Filion (1999a), temos que a sua visão é a forma mais comum de antecipação de uma situação futura, de uma estratégia, apesar de não ser um processo claro de formação estratégica, tal qual é o surgimento de um plano de ação (MINTZBERG et al., 2000). Dessa forma, pode-se concluir que os empreendedores são raramente estrategistas, que pensam de acordo com princípios racionais de planejamento de longo prazo. Ao invés desse comportamento, eles agem por instinto, intuição e impulso

(McCARTHY, 2003). Desses três aspectos, Motta (1991) destaca a intuição como fator presente nas decisões de gestores empresariais.

Essas considerações são importantes e enfatizam a importância de entender quem é o empreendedor pelo viés comportamental da corrente de estudo. Contudo, aspectos ambientais também contribuem de forma positiva para a sua formação “empreendedora”. Embora seja um tema complexo em seu entendimento, por envolver dois fenômenos: a presença de oportunidades e a empresa individual, Shane e Venkataraman (2000) atentam ao fato de que o tema empreendedorismo é voltado para a busca de “oportunidades empreendedoras”. Esses autores destacam o fato de que o estudo do empreendedorismo é alicerçado em três questionamentos, tentando responder o porquê, quando e como: (1) as oportunidades de criação de produtos se tornam possíveis; (2) algumas pessoas e não outras descobrem e exploram essas oportunidades; e (3) diferentes formas de ação são usadas para explorar essas oportunidades empreendedoras.

O intento do empreendedor é dinamizar um negócio, para que o mesmo cresça e se estabeleça (MORRISON et al., 2003). A empresa está intimamente relacionada ao modo como este líder único a encara e a molda ao longo do tempo (SHEIN, 1983). Todas as suas experiências, pensamentos e aprendizado moldam o caminho que a empresa vai seguir, sobretudo, quando esse caminho é modelado pelas relações estabelecidas pelo empreendedor com outros indivíduos (TEIXEIRA; MORRISON, 1997).

Delimitando a análise ao fator ambiente, questões como círculo familiar durante a infância, nível educacional, seus valores pessoais, idade empresarial (idade do empreendedor refletida na experiência), histórico profissional e suas motivações, influenciam na formação do empreendedor e do empreendimento (REUBER; FISHER, 1999; TEIXEIRA; MORRISON, 1997). Ou seja, não há uma relação clara se o que influencia o indivíduo empreendedor são questões internas, de temperamento pessoal, que influenciarão em seu comportamento, ou se há influências na formação de um caráter empreendedor de ordem ambiental. Portanto, o assunto é complexo e é um misto da relação tida e construída pelo indivíduo ao longo de sua vida com propensões de temperamento interno. Dessa forma, temos que outro fator de relevância é o modelo de desempenho (indivíduos que influenciam a escolha e o estilo de carreira de um empreendedor) adotado pelo indivíduo, assim como sua rede de apoio moral (aqueles que dão apoio psicológico) e a rede de apoio profissional (os que o auxiliam na atividade empreendedora).

Assim, como é possível constatar, a formação de um indivíduo empreendedor se baseia tanto em suas experiências pessoais e características singulares quanto nos demais que estão em seu entorno, conforme aponta Fillion (1999a). “O empreendedor é visualizado como aquele que busca a melhor combinação possível de diferentes recursos produtivos,

situados dentro ou fora da empresa, criando uma unidade produtiva em melhores condições de negociar no mercado” (VALE et al. 2008, p.4). Portanto, focam-se as características comumente apresentadas por pessoas com perfis empreendedores. Dentre essas, podem ser citadas a tolerância frente às incertezas e riscos, a intuição e a visão (MINTZBERG et. al. 2000; FILION, 1991; 1999a.).

Considerando Filion (2000) e Dornelas (2007), listam-se algumas das peculiaridades, das características do empreendedor: correr riscos moderados; ser visionário; saber tomar decisão e fazer a diferença; ser persistente, dinâmico e dedicado; saber explorar oportunidades; fazer uso de recursos; lidar com ambiguidade e incerteza; ser apaixonado pelo que está fazendo; ser líder e formador de equipe; ser detentor de conhecimento; utilizador de rede de relacionamento; delegar, com êxito suas atividades. Contudo, quanto mais novo for o empreendedor, maior a influência do ambiente familiar em suas ações, ou seja, das relações primárias. Já, com o passar dos anos o estágio de relações secundárias podem orientar suas novas escolhas através, por exemplo, de relações mantidas em um ambiente de negócio. Relações de nível terciário são mais influentes quando se é alcançada certa maturidade como empreendedor através de experiência prévia e aprendizagem (FILION, 1999a). Portanto, os empreendedores interagem com variados sistemas de relações possuindo como fonte primária a família e mais tarde interações empresariais (FILION, 1993).

Outros fatores, além do estágio dos relacionamentos estabelecidos, indicam se determinados indivíduos detêm maior probabilidade de viabilizar um novo empreendimento. Hisrich et al. (2009) listaram alguns elementos: (1) Nível educacional; (2) Valores pessoais; (3) Idade cronológica, pois a maior parte dos empreendedores inicia sua carreira entre 25 e 45 anos; (4) Histórico profissional; (5) Modelos; e (6) Rede de relacionamentos estabelecida.

A aprendizagem refere-se também a outra vantagem proporcionada pela rede de contatos. Quanto maior a rede de relacionamento maior a possibilidade de adquirir conhecimento. Empreendedores provenientes de famílias com histórico empreendedor, além de orientações realizadas por mentores representam fontes importantes de aprendizado (DORNELAS, 2007). Entretanto, não só o relacionamento externo deve ser focado, mas é de extrema importância que seja fornecida atenção aos relacionamentos internos à organização. Como relatado por Filion (1993, p.60): “A energia gasta nas relações internas aparentemente, explica, na maioria dos casos o sucesso dos empreendedores”.

Também, pode-se dizer que o empreendedor se utiliza de buracos estruturais nas redes de empresas estabelecidas (LAZZARINI, 2008) para o estabelecimento e descobertas das oportunidades. “Apenas onde existe diferenciação no interior da estrutura social é possível o surgimento do empreendedor, pois tal fato permite a ele captar e conectar

recursos produtivos socialmente dispersos” (VALE et al. 2008, p. 5). É o caso de empreendedores que descobrem as oportunidades por meio do uso de sua rede de relacionamentos. Sendo assim, pode-se dizer que o empreendedor, ao ter acesso às suas redes sociais, as utiliza para expandir o seu leque de oportunidades, como apontam Shane e Venkataramam (2000).

Em relação à liderança empreendedora, nas pequenas organizações, segundo Fillion (1999a) há pouco controle em comparação às grandes, pois os empreendedores não destacam a monitoração detalhada como uma atividade primordial tornando-se predispostos a delegar atividades. Além disso, é percebida, no gerenciamento, uma filosofia diferenciada de recompensas, pois empresas empreendedoras tendem a remunerar mais facilmente seus funcionários e equipes de acordo com seu desempenho (FARAH et al., 2008).

2.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA BASEADA EM RECURSOS: CONCEITOS E IMPLICAÇÕES

Adicionando a análise do ambiente, os empreendedores precisam estar atentos à consolidação de suas organizações no mercado. Contudo, o que deve ser esclarecido é o fato de que a estratégia, para ser formulada, algumas questões são consideradas, especialmente o olhar para dentro e para fora da organização. Nesse sentido, Day (1999) aponta duas perspectivas que apontam às origens das vantagens competitivas, elas são resultados: (1) da posição da organização na indústria em que atua, por meio de diferenciação ou de custos, retomando aos conceitos propostos por Porter (1986); ou (2) do gerenciamento de seus recursos e capacidades tal qual propagado pela Visão Baseada em Recursos (RBV) (BARNEY, 1991).

A base de recursos iniciais e o seu desenvolvimento fornecem base para a construção de estratégias. “Empreendedores em organizações novas precisam, primeiramente, reunir recursos, para, então, combiná-los e construir uma plataforma de recursos que gerará capacidades diferenciais.” (BRUSH et al., 2002, p. 20). Nesse sentido, menciona-se o trabalho de Penrose (2009), que empreendeu uma análise do crescimento da firma nos anos 1950. Contudo, um recurso necessário à expansão é a administração comprometida e com experiência nas práticas internas, o que se assemelha à rede de relacionamento e ao aprendizado pela experiência que o empreendedor desenvolve.

Nesse sentido, “os recursos humanos existentes na firma proporcionam tanto um estímulo à sua expansão como um limite à taxa de seu crescimento”, segundo Penrose (2009, p. 15) que defende a necessidade da coerência da organização ao fazer uso os insumos dos recursos administrativos existentes. Nesse sentido, um paralelo com Mintzberg (1978) pode ser traçado no que tange à manutenção de um padrão estratégico, em três

forças básicas pelas organizações: ambiente, liderança e burocracia. No caso particular deste artigo, destaca-se a questão da liderança empreendedora como fator preponderante.

No entanto, o crescimento que a firma desenvolve deve se voltar para a sua história, na qual a expansão é “essencialmente um processo evolucionário e está baseado no incremento cumulativo do saber coletivo, dentro do contexto de uma firma dotada de propósitos” (PENROSE, 2009, p. 16). Dessa forma, o que uma firma deve fazer, para competir, é criar uma situação onde sua posição, em uma dada indústria, com seus recursos diretamente ou indiretamente são mais difíceis para os outros alcançarem (WERNEFELT, 1984).

Assim, segundo Barney (1991) os recursos devem possuir quatro atributos: (1) devem ser valiosos; (2) ser raros; (3) imperfeitamente imitáveis; e (4) não possuir um recurso que seja substituto. Dessa forma, para obter vantagem competitiva sustentável, a organização deve ter recursos com essas quatro características sendo, portanto, heterogêneos e imóveis. Barney (1991) ao apresentar seu modelo, alega o fato de que as organizações, ao se prenderem ao planejamento formal, deixam possibilidades para outras, concorrentes ou não, conhecerem e entenderem a dinâmica do uso dos recursos. Portanto, a possibilidade de se ter um processo de fazer estratégias informalmente pode acrescentar raridade no processo de formação da estratégia, quando o processo formal não tem êxito. Nesse sentido, talvez o lado emergente da estratégia empreendedora (MINTZBERG et al., 2000), bem como, o agir por instinto, intuição e impulso (McCARTHY, 2003), em particular intuitivamente (MOTTA, 1991), seja a fonte de sucesso da estratégia confeccionada pelo empreendedor.

Barney et al. (2001) desenvolveram um trabalho revisitando as teorias desenvolvidas anteriormente. Os autores frisaram que os recursos e capacidades da firma podem ser vistas como um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis controlados pertencentes à organização que inclui a gestão de habilidades, as rotinas e os processos organizacionais, informação e conhecimento. Barney et al. (2001) atentam, com base em trabalhos estudados, ao fato de que, com o ambiente exterior à organização, cada vez mais competitivo, as habilidades e os recursos da organização e a forma como utilizá-los devem constantemente ser modificados.

Desenvolvendo uma agenda de pesquisas futuras, Barney et al. (2001), dentre outros assuntos, propõem o estudo interligado de recursos, capacidades dinâmicas e conhecimento. Atentam ao fato de que capacidades dinâmicas são simplesmente capacidades que são dinâmicas e que se modificam constantemente no meio em constantes mudanças. Dessa forma, dentre os vários trabalhos analisados, Barney et al. (2001) propõem a habilidade para aprender e para mudar para serem as mais importantes

capacidades que uma firma deve possuir. Os autores alegam que, à época, o entendimento dessas duas capacidades é limitado e que merece atenção empírica. Nesse sentido, ousa-se alegar que o empreendedor, quando em atitude inovadora, está dinamizando o mercado por meio da utilização de suas capacidades dinâmicas sobre os recursos que possui e que se busca possuir.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA – ASPECTOS INICIAIS À CONSECUÇÃO DO ESTUDO

No aspecto metodológico o presente estudo priorizou a utilização da abordagem qualitativa, a fim de proporcionar uma análise mais profunda sobre o indivíduo empreendedor e o contexto ao qual se situa. A categorização foi feita tendo por base características da investigação qualitativa apontadas por Godoy (1995a), Bogdan e Biklen (1994) e Merriam (1998). Particularmente, foi enfocada a análise em profundidade do relato dos entrevistados e das observações feitas no empreendimento, juntamente com o fato de que a investigação qualitativa é descritiva, o seu fim é uma rica descrição. O relato dos entrevistados e as características observadas são descritos para se ter o alicerce nas contribuições à academia pretendidas, que conforme Lima (2004), a descrição densa e a observação fornecem base para o alcance do verdadeiro conhecimento sobre o fenômeno em enfoque.

Porém, uma pesquisa de caráter qualitativo nada mais é do que um “guarda-chuva conceitual”, que abarca amplas formas de investigação para auxiliar o pesquisador no entendimento dos significados do fenômeno social, sem interferir o mínimo sobre eles (MERRIAM, 1998). Dentre essas formas de investigar os caminhos de condução da pesquisa qualitativa, insere-se o Estudo de Caso, que é o adotado na execução desse trabalho.

3.2 O ESTUDO DE CASO E SUAS CARACTERÍSTICAS CONSIDERADAS

A Estratégia de Pesquisa utilizada, para o atendimento dos objetivos do trabalho foi o Estudo de Caso, pois se intencionou abordar um indivíduo empreendedor do negócio varejista. Essa pessoa é a unidade de análise ou o sistema bem delimitado, que se analisa em profundidade, visando o detalhamento (MERRIAM, 1998; GODOY, 1995b). Nesse sentido, Stake (1995) enfatiza a delimitação do caso a uma pessoa como foco de análise.

Portanto, o Estudo de Caso é a estratégia preferida quando surgem questões do tipo

“como” e “por quê”, quando o enfoque do trabalho volta-se à análise de fenômenos contemporâneos em eventos reais e quando o pesquisador não possui consistente controle sobre eles (YIN, 2001). Ou seja, segundo Merriam (1998), trata-se de estudo ancorado em situações da vida real, tal qual a compreensão da realidade em análise.

3.3 O DESENVOLVER DO ESTUDO DE CASO: COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Como principal técnica de coleta de dados primários foi utilizada entrevistas, que como preparação, planejamento e análises, teve-se o cuidado de se atentar ao recomendado por Gaskell (2002) e Merriam (1998) para entrevista individual. A conversação, segundo Rey (2005), conduz a pessoa a relatar suas reflexões, facilitando o surgir de fatores subjetivos, portanto, as entrevistas conduzidas foram semi-estruturadas, sendo essas gravadas com a permissão dos entrevistados. Observações em campo também foram realizadas e pautaram-se por evidenciar o relacionamento do empreendedor com os mais diversos indivíduos no seu ambiente de trabalho, no dia a dia do seu negócio, especificamente, buscando maior conhecimento na comercialização dos produtos. Além de que, as observações, de modo simples, proporcionaram maior conhecimento da dinâmica diária do empreendedor. As observações seguiram o recomendado por Lima (2009).

As entrevistas foram realizadas com: (1) o próprio empreendedor, uma em sua residência, outra em seu escritório, que visou aprofundar questões levantadas na primeira entrevista e abordar outras existentes, que surgiram de contraposição de informações; (2) o filho deste, ao qual gerencia uma filial, sendo possível o entendimento da trajetória empreendedora do pai; (3) dois funcionários, pois se almejava conhecer as características da liderança do empreendedor e seu relacionamento com as pessoas de dentro da organização, mais enfaticamente; (4) o gerente, para focalizar a facilidade de delegar atribuições e de lidar com seus recursos intangíveis, notadamente, pessoas, e o relacionamento estabelecido entre eles na área profissional; (5) um amigo de dez anos do sujeito caso de estudo, que demonstrou grande conhecimento sobre a trajetória de vida do empreendedor antes mesmo dele iniciar o negócio, sendo importante relator de diversas etapas da trajetória do empreendedor, proporcionando informações que serviram de alicerce para a realização de uma segunda entrevista com o sujeito caso do estudo; (6) dois clientes tradicionais da empresa, que foram entrevistados no intuito obter a percepção desses sobre o alvo do estudo e os principais fatores de retenção e fidelidade deles para com a organização.

Todas essas entrevistas possuíram roteiros semi-estruturados, foram gravadas e transcritas, exceto a realizada com o gerente, que foi enviada e recebida as respostas por meio de correio eletrônico. Durante as suas execuções, anotações foram feitas e logo após

as entrevistas, impressões e considerações do pesquisador foram registradas (MERRIAM, 1998). Feita as transcrições das respostas, as mesmas foram lidas e relidas, e questões interessantes aos olhos do pesquisador, foram postas ao lado das palavras do entrevistado (GASKELL, 2002).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 O EMPREENDEDOR E A INICIALIZAÇÃO DE SEU NEGÓCIO

O empreendedor estudado iniciou sua experiência com os produtos de alumínio e acrílico, há 29 anos. O caminho para a aquisição de sua própria empresa começou pela influência de seu pai, que detinha um micro negócio. Antes de abrir o negócio, atuou na área de vendas com comercialização de seguros de carros. Tornou-se, também, funcionário de uma empresa de grande porte, não mais existente, que comercializava alumínio e acrílico. Ou seja, seu histórico de vida o influenciou (DORNELAS, 2001; HISRICH et. al., 2009).

Nessa última organização, na qual após ser promovido como vendedor, decidiu solicitar aumento por ter sido destaque, o que foi negado. Assim, ocorreu um salto qualitativo frente à incerteza (MINTZBERG, 1973; 1978). Após o pedido e somado ao desejo anterior de independência, decidiu montar sua própria empresa. “Há muito tempo que eu já pensava em montar um negócio para mim, não trabalhar para os outros. Então, teve a oportunidade e eu agarrei” (Empreendedor, entrevista 1).

Usufruindo das vantagens de energia, capital e experiência, pertencente ao intervalo de idade mencionado por Hitt et. al. (2002), aos 39 anos, em 2001, o empreendedor começou seu micro negócio com os produtos que anteriormente trabalhava, no setor varejista de alumínio. Alguns fatores foram apontados, pelo próprio sujeito caso de estudo, como principais obstáculos para a obtenção de seu negócio. A aquisição de crédito no mercado representou uma dessas dificuldades. Entretanto, a maior ênfase foi direcionada, conforme depoimentos do empreendedor e do seu amigo, à concorrência com sua antiga empresa e à influência que essa detinha no mercado.

Ao longo dos anos, o negócio de alumínio passou a ganhar espaço na comercialização de seus produtos através das características e contatos pertencentes ao empreendedor (FILION, 1999a; 2000; DORNELAS, 2007). Assim, considerando Hisrich et al. (2009), o sujeito caso do estudo reunia características que possibilitaram a ele visualizar um novo empreendimento. A empresa cresceu não apenas na quantidade de funcionários, ao qual começou com três e hoje possui dezessete, mas também enquanto classificação conforme faturamento estabelecido pelo SEBRAE (2010b), passando de micro para

pequena empresa.

O crescimento da firma possibilitou a abertura de uma filial em 2010, um micro empreendimento que comercializa os mesmos produtos da matriz e possui seis funcionários e é gerenciada pelo o filho do empreendedor. A filial proporcionou lucratividade no terceiro mês de atuação. A principal causa, muitas vezes destacada como impulsionadora do sucesso da filial, foi atribuída, em algumas entrevistas, como sendo a similaridade de personalidade entre o filho e o pai empreendedor.

Matriz e filial comercializam seus produtos na Região Metropolitana de Recife e nas cidades interioranas do Estado de Pernambuco. Além disso, possuem reputação favorável, como destacada pelos clientes entrevistados. Os principais elementos apontados, como fatores de retenção, foram o atendimento ao cliente e a diversificação dos produtos: “Não falta material, tudo que procuramos aqui, encontramos. Então sempre que falta material venho direto aqui” (Cliente 2). “As principais coisas que fizeram eu voltar a comprar e ser até hoje cliente foram o bom atendimento e também o bom preço que eles têm”. (Cliente 1).

Além dos negócios no setor de alumínio e acrílico, uma nova fonte de rendimento foi adicionada como atuação profissional do empreendedor: a compra de imóveis. O que caracteriza as novas oportunidades procuradas por empreendedores (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Bom, [o empreendedor] agora partiu para um outro lado que é comprar imóveis para reformar e alugar, já é outro meio de vida. Ele comprou uma casa em frente ao supermercado na avenida para fazer boxes para alugar, já tem gente interessada querendo alugar. Ele viu que é outro meio que vai dar certo, pois ali é um ponto comercial (Amigo do empreendedor).

4.2 FATORES DE INFLUÊNCIA DO EMPREENDEDOR E SUAS CARACTERÍSTICAS

A influência do seu pai, que desejava ter um filho com um negócio, foi importante para o sujeito caso se tornar empreendedor, somando-se à atuação pioneira na área de vendas estabelecida pelo empreendedor, onde começou a possuir contato com clientes. “Trabalhar na Cantina serviu para ter contatos com clientes e a parte de vendas.” (Empreendedor, entrevista 2). Assim, percebe-se que os fatores influenciadores para a decisão do empreendedor em possuir seu negócio encontram-se em conformidade com as fontes de interesse destacadas por Fillion (1999a).

No presente estudo caracterizam-se predominantemente os influenciadores terciários, mas não exclusivamente, quanto o direcionamento do indivíduo estudado ao empreendedorismo, pois os níveis primários e secundários tornaram-se etapas para concretização do novo negócio. Nesse sentido, constatou-se também que há a influência que o empreendedor exerce em relação a seus filhos, representando assim um influenciador

primário (FILION, 1999a): “...encaminho todos [filhos] também a terem seus negócios.” (Empreendedor, entrevista 2). “Papai teve a oportunidade e quis que também eu aprendesse. Minha mãe também incentivou. Então comecei a trabalhar na loja com 15 anos” (Filho do empreendedor).

Hisrich et al. (2009) abordaram outros aspectos influenciadores, dos quais o empreendedor analisado apresenta similaridades. A idade em que iniciou o negócio pertence ao intervalo referido como ideal para atividade empreendedora, usufruindo, principalmente, dos relacionamentos estabelecidos e de sua experiência. O histórico profissional baseado na habilidade detida na área de vendas e com os produtos de alumínio e acrílico. Ainda foi destacado por Hisrich et al. (2009) a importância de modelos ao qual o empreendedor iniciante se espelhe. Na trajetória da pessoa estudada existiram modelos empreendedores e pessoas com as quais adquiriu conhecimento: “Com certeza tudo que aprendi foi com ele [antigo patrão]” (Empreendedor, entrevista 2). “Ela [ex-mulher do antigo patrão] sempre dava dicas a ele, e ele a ouvia” (Amigo do empreendedor). O nível educacional do empreendedor, ensino médio, não pareceu representar um grande obstáculo para a criação do negócio, pois conforme Hisrich et al. (2009), apesar de proporcionar facilidades, não representa uma condição necessária à criação de um negócio.

Valores diferenciais, como por exemplo, a procura por novas oportunidades, ainda foram referenciados por Hitt et al. (2002). Conforme Vidal e Santos Filho (2003), essa busca por novos horizontes representa uma das principais peculiaridades do indivíduo empreendedor, o que foi observado também no caso estudado. A pretensão de abrir uma nova empresa e atuação em um diferente negócio ressalta essa característica empreendedora. A rede estabelecida representa outro fator incentivador e também um elemento estimulador, bastante destacado como primordial, a criação da empresa pelo empreendedor:

Conversei muito antes de sair, falei com os fornecedores, com os donos de fábricas e todo mundo me deu ajuda. Todo começo é difícil, porque ninguém dá oportunidade à compra quando ninguém conhece ninguém, mas eu já conhecia todo mundo através da outra empresa. Eu não tinha dinheiro, mas conhecimento eu tinha com todo mundo (Empreendedor, entrevista 1).

Em relação às características do empreendedor estudado, há respaldo na literatura da área (FILION, 1999a; 2000; DORNELAS, 2007). O aproveitamento de oportunidade, geralmente, acarreta a tomada de decisão, aceitação dos riscos inerentes e o gerenciamento de incertezas. Iniciar um negócio, por mais promissor que fosse, representou, ao empreendedor, assumir todas essas questões. Entretanto, ele demonstrou rever as possibilidades antes de realmente decidir, o que caracteriza a moderação, além de

realizar a antecipação dos resultados para a tomada de decisão como indivíduo visionário que representa (MINTZBERG et al. 2000).

A dedicação e dinamicidade são outros pontos que foram percebidos no empreendedor, por meio das observações simples realizadas. O fato de não se desligar da área de vendas, dando continuidade ao atendimento no balcão, junto à dedicação no atender, evidencia a inclinação que o empreendedor possui pela área e pelo o negócio em si. As entrevistas também proporcionaram a conclusão desses aspectos: “A oportunidade é na disposição de trabalhar, não ter preguiça, de chegar cedo” (Empreendedor, entrevista 1). “A vontade que papai trabalha, me espelho nele” (Filho do empreendedor).

A estratégia, quanto ao uso dos recursos detidos pelo empreendedor, também está em acordo com as ideias de Filon (2000) e Dornelas (2007). Brush et al. (2002) destacam em suas reflexões que a reunião, combinação e construção de insumos representam elementos imprescindíveis para inicialização de um empreendimento. Também, o uso de uma boa gestão, é a responsável pelo crescimento da firma (PENROSE, 2009), o que vem sendo constatado por meio da abertura de uma filial e na participação do filho do empreendedor em sua gestão. Além da intuição presente nas decisões (MOTTA, 1991; McCARTHY, 2003).

A formação de equipe e a não centralização de atividades, também representam parte do perfil empreendedor. O depoimento do gerente organizacional confirma a liberdade de tomada de decisão dentro da empresa e o relacionamento amigável estabelecido entre o empreendedor e seus subordinados. O depoimento do amigo do empreendedor também especifica essa constatação: “Ele realmente conseguiu fazer uma boa equipe e se relaciona com eles, de uma forma que o ambiente de trabalho se torna agradável” (Amigo do empreendedor).

A formação de equipe na organização representou um grande diferencial interno, para que a organização firmasse espaço no mercado, principalmente, através da eficiência dos funcionários e da alta qualidade do atendimento, enfaticamente destacada nas entrevistas (FILION, 1993). A participação dos funcionários nas decisões, principalmente quando essas estão relacionadas à satisfação, representa um dos fatores característicos da liderança estabelecido pelo empreendedor. “Ele conversa com a gente. Tem até reunião quando ele marca e pergunta ‘É assim, é aquilo, o que é que tá faltando na empresa? O que é que tá precisando? O que é que vocês querem?’” (Funcionário 1).

Como referenciado por Filion (1999a) os empreendedores possuem a predisposição em delegar tarefas. A entrevista com amigo do empreendedor destaca esses aspectos acerca da atribuição de atividades e da concessão de poder de decisão: “Ele [o gerente] tem liberdade para ele fazer as coisas, tem vezes que ele nem vai a [empreendedor]. Situações

mais graves ele fala, como por exemplo, com relação a já ter dado oportunidade ao funcionário” (Amigo do empreendedor).

A forma diferenciada de remuneração também representa outra característica da liderança do empreendedor (FARAH et al., 2008). No caso estudado, entrevista com funcionários enfatizaram o tipo de recompensa baseada em gratificações e premiações.

As empresas que eu trabalhei, fazia hora extra, mas só tinha aquele dinheiro fixo, mesmo de salário é aquele e pronto. Aqui a gente tem até um vale quando precisa, ele [o empreendedor] mesmo tira às vezes da carteira, já fez isso comigo. Comparando com as empresas por aí, nunca vi nenhuma fazer isso (Funcionário 1).

A totalidade das características da liderança, apresentada pelo indivíduo em estudo, reflete na admiração e no carinho detidos pelos funcionários em relação ao empreendedor, sentimentos observados nos depoimentos a seguir: “Ele valoriza muito o funcionário. (...) ele é muito popular (...) gosta muito dos funcionários e os funcionários dele” (Funcionário 2). “É [o empreendedor] como um pai para a gente, entende? Ajuda em qualquer coisa, o que você precisar. Assim, ele é mais que um patrão, é um pai. Ele não se nega, se estiver disponível” (Funcionário 1). Essa questão é condizente com a energia dispensada pelo empreendedor e seu sucesso (FILION, 1993).

4.3 PRINCIPAIS RECURSOS PARA O SUCESSO DO EMPREENDEDOR E SUA REDE DE RELAÇÕES

Ao se ter por base a RBV, na realidade estudada foi observada predominância dos recursos intangíveis, em detrimento dos insumos de aspectos tangíveis (BARNEY et al., 2001; WERNEFELT, 1984). As entrevistas realizadas, em particular aquelas junto aos funcionários, foram as fontes de evidências a esta constatação. A simpatia do indivíduo empreendedor e sua rede de relacionamento, na época de funcionário, além do auxílio referente reputação de outra pessoa apresentada como sócia do empreendimento, destacaram-se como os principais recursos iniciais do negócio. Pode-se inferir que o uso dos recursos intangíveis é preferido pelo empreendedor:

Tinha uma indenização, na época era R\$ 14.000,00 em 2001, tinha um carro velho, Opala que carregava os alumínio. Assim, comprei e montei material com esse pouco dinheiro. Mas, foi mais na raça, conhecimento com os clientes e ajuda que eu comecei (Empreendedor, entrevista 1).

Com base em Barney (1991) e Brush et al. (2002), percebe-se a reunião de alguns recursos detidos e que proporcionaram uma combinação singular de insumos, culminando assim na construção de um conjunto de recursos difíceis de serem imitados pela

concorrência. O pouco capital e a inicial rede de relacionamento foram os primeiros recursos da organização. O bom atendimento, reputação, experiência e simpatia do empreendedor, além da continuação da rede de relacionamento, de forma mais ampla, totalizam os recursos que fornecem vantagem competitiva à empresa, conseqüentemente, sua sobrevivência.

Percebe-se, nas entrevistas realizadas com o empreendedor e em algumas passagens de outros depoimentos, a grande importância que a rede de contatos representou para a criação e continuidade do negócio (DORNELAS, 2007). Tal situação corrobora as reflexões realizadas por Rossoni e Teixeira (2006) quanto à utilização das redes pelos empreendedores, para o alcance de benefícios provenientes desses relacionamentos.

Os principais contatos estabelecidos pelo empreendedor subsidiaram a concretização do negócio no caso estudado ocorreu após a experiência do empreendedor na antiga empresa ao qual fazia parte do quadro de funcionários. Por meio de suas características pessoais, o empreendedor passou gradativamente a ganhar reputação no mercado e também aliados. “Todo começo é difícil, porque ninguém dá oportunidade à compra quando ninguém conhece ninguém, mas eu já conhecia todo mundo através da outra empresa. Eu não tinha dinheiro, mas conhecimento eu tinha...” (Empreendedor, entrevista 1).

A rede de relações apreendida pelo empreendedor, além do auxílio quanto à obtenção de clientes, recursos e fornecedores, proporcionou a possibilidade de aprendizagem. Alguns mentores fizeram parte da trajetória do empreendedor, dentre esses podem ser destacados o antigo patrão, ao qual atribuiu à maioria do conhecimento detido hoje. A ex-mulher de seu antigo patrão representou fonte de conselhos e direcionamentos, além de atuar como impulsionadora do negócio estabelecido pelo empreendedor, por meio de referências pessoais que ela concedia a clientes e a fornecedores quando consultada sobre o novo estabelecimento. Outra fonte de aprendizagem destacada pelo empreendedor é o antigo gerente da empresa com quem o empreendedor trabalhou, que também o orientou no conhecimento dos produtos e questões de gerenciamento. Esses resultados reforçam as explicações realizadas por Dornelas (2007) acerca da rede de contatos como facilitador da aprendizagem empreendedora e que proporciona conhecimento sobre questões relevantes para o surgimento e sustentabilidade de um novo empreendimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do estudo, o empreendedor apresentou diversos fatores característicos ao que a literatura revisada aponta como sendo definidor de uma pessoa assim denominada. Alguns dos aspectos de destaque relacionam-se à dedicação, à busca por oportunidades e à paixão pelo o que faz. Esses aspectos contribuíram para o alcance do sucesso da organização, tornando-se uma de referência na comercialização de alumínio e acrílico de Pernambuco. Por meio das entrevistas do empreendedor e, principalmente, do seu amigo, que possuía conhecimento das diversas etapas da vida do empresário foi possível identificar o histórico da vida profissional e pessoal da pessoa caso estudada. Influências de familiares e de profissionais, sua experiência, como também sua rede de relacionamento, referem-se aos principais fatores que impulsionaram o sujeito caso a se tornar um empreendedor.

Destes, os fatores mais marcantes foram (1) a rede de contatos e (2) o conhecimento do negócio. Os recursos pertencentes ao empresário, para o início e manutenção do negócio, possuem peculiaridades predominantemente relacionadas a fatores intangíveis. A reputação, simpatia, equipe, contatos, experiência e bom atendimento são alguns dos principais diferenciais, que fornecem continuidade do sucesso do empreendimento, dentre a preferência dos clientes.

Quanto ao ambiente interno e o relacionamento firmado com os funcionários, percebeu-se que o empreendedor estabelece formas participativas quanto a decisões relacionadas principalmente à satisfação do funcionário. Observou-se também que há a tendência quanto ao fato de delegar tarefas, o que o distingue dos gerentes proprietários tradicionais. Além disso, foram detectadas formas diferenciadas de recompensas, caracterizando atuações empreendedoras e proporcionando motivação conforme percepção dos depoimentos dos funcionários e do amigo do empreendedor.

A pesquisa não se limita a esses resultados, mas viabiliza novos questionamentos objetivando a realização de pesquisas futuras. Dentre as possibilidades está o estudo do filho da pessoa focado nessa pesquisa devido ao fato de que no decorrer das entrevistas diversas comparações entre esses indivíduos foram constatadas nos relatos registrados. Entretanto, o principal caminho que se atenta a desenvolver no ramo do empreendedorismo é a relação de seus estudos com o tema “rotinas”.

Como início das discussões, foi visto dois trabalhos apresentados, recentemente, no VIII Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – VIII EGEPE, como temas emergentes em empreendedorismo, que já inserem o tema “rotinas” no cerne da discussão acadêmica. Trabalhos de Feldman (2000; 2003), Feldman e Pentland (2003), Pentland e Feldman (2005; 2007; 2008), Becker (2004), além de Nelson e Winter (2005) eram mencionados por estes trabalhos como possibilidade de confluência teórica:

empreendedorismo com rotinas. Percebe-se que rotinas e empreendedorismo possuem um forte ramo, perspectiva interna do saber, que direciona a questões comportamentais. Tais questões, em rotinas, remetem a ações, habilidades, hábitos (BECKER, 2004; NELSON; WINTER, 2005), que também estão presentes no empreendedor, ao desenvolvimento de seu negócio, como foi no caso em estudo.

A contraposição temática poderia advir desde a proposição central de Feldman (2000) que rotinas podem ser pensadas como um fluxo que conecta ideias, ações e saídas. Ideias geram ações, que geram saídas, que podem contribuir com geração de novas ideias. Com o fato de que o empreendedor monta seu negócio e empreende com base em fatores passados de sua própria experiência de vida rotineira, como foi o caso em estudo. Assim, questionamentos acerca de quais fatores na rotina de um empreendedor podem vir a contribuir ao desenvolvimento de uma nova organização, seria um conector interessante de estudo futuro.

Em Feldman e Pentland (2003) e Feldman (2003) pode se ter o esclarecimento de como compreender esta experiência em termos da dualidade ostensiva-performativa presente na rotina. O aspecto ostensivo é inerente ao âmbito do entendimento e da compreensão das pessoas acerca do quê deve ser feito, já o performativo relaciona-se ao como se faz na prática. A ligação pode ser interessante haja vista o fato de que o empreendedor busca constantemente oportunidades (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Dessa forma, pode-se inferir que esta detecção por parte deste indivíduo pode ser decorrente da lacuna o quê deve ser feito e como deve ser visto na prática uma determinada rotina de negócio. Além de que, os dois trabalhos de 2003 mencionados neste parágrafo apontam à carência nos estudos de rotinas ao entendimento de quem é o agente ante a rotina. Acredita-se que este sujeito pode vir a assumir características, em determinadas circunstâncias, de empreendedor.

Pentland e Feldman (2005; 2008) põem em discussão a dualidade da rotina e sua relação com artefatos, que nada mais são do que os indícios físicos de uma organização, como procedimentos e tecnologia adotada, que são utilizados por pessoas. Assim sendo, o que fazer e como fazer necessita haver uma ligação com artefatos. Portanto, o rearranjar de artefatos sob uma égide empreendedora pode vir a ser uma nova contraposição teórica a ser aperfeiçoada no futuro. Sobretudo, a intenção de estudo teria por embasamento o caso analisado, onde o empreendedor se utiliza de artefatos do seu dia a dia, particularmente em termos de procedimentos, para conquistar clientes e funcionários. O que, para Feldman (2004) seria a criação de esquemas de ação sobre determinado conjunto de recursos ao cumprimento de seus objetivos organizacionais.

6 REFERÊNCIAS

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN Jr, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, 27, pp. 625–641, 2001.

BECKER, M. C.. Organizational routines: a review of the literature. **Industrial and Corporate Change**, vol. 13, no. 4, 2004, pp. 643-677.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação Qualitativa em Educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto/Portugal: Porto Editora, 1994.

BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 20-35, Jan/Mar. 2002.

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**. v. 29, n. 1, pp. 45-61, jan. 1991.

DAY, G. S. Avaliação das Arenas Competitivas: quem são seus concorrentes? In: DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J.; GUNTHER, R. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DUTRA, I. de S.; PREVIDELLI, J. J. Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: Estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. In: **XXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD)**. Atibaia, SP. Set. 2003.

EMPREENDEDORISMO NO BRASIL. **SEBRAE, GEM (Global Entrepreneurship Monitor)**. 2009 Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/EB2AB20EEE491FB6832576FC006CE794/\\$File/NT00043D82.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/EB2AB20EEE491FB6832576FC006CE794/$File/NT00043D82.pdf) Acesso em: 12/06/2010.

FAGERBERG, J. Innovation: a guide to the literature. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. **The Oxford Handbook of Innovation**. New York: Oxford University Press, 2005, Cap. 1, pp. 1-26.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FELDMAN, M. S.. A Performative perspective on stability and change in organizational routines. **Industrial and Corporate Change**. v. 12, n. 4, pp. 727-752, 2003.

FELDMAN, M. S.. Organizational Routines as a Source of Continuous Change. **Organization Science**. v. 11, n. 6, p. 611-629, Nov-Dec, 2000.

FELDMAN, M. S.. Resources in Emerging Structures and Processes of Change. **Organization Science**, vol. 15, n. 3, May-June 2004, pp. 295-309.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, Brian T. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. **Administrative Science Quarterly**. v. 48, n. 1, PP. 94-118, Mar, 2003.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; ALPERSTEDT, G. D. Empreendedorismo e competência: Um ensaio sobre a complementaridade e convergência dos construtos. In: **XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD)**. Rio de Janeiro, RJ. set. 2008

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. v. 39, n. 4, pp. 6-20, out/dez. 1999a.

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 7, n.3, p 2-7, jul/set, 2000.

FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, v.34, n. 2, p 05-28, abril/junho, 1999b.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie seu sistema de relações. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul/set, 1991.

FILION, L. J. Visão e relações: Elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, nov/dez.1993.

GASKELL, G.. Entrevistas Individuais e Grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G.. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 64-89.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO JUNIOR, E.. Investigando o potencial empreendedor e de liderança criativa. In: **XXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD)**. Salvador, BA. set. 2002.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, pp. 57-63, Mar-Abr, 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, pp. 20-29, Mai-Jun, 1995b.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7 ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HISRICH, R. D; PETERS, M.. O Indivíduo Empreendedor. In: _____. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. Cap. 3.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

LAZZARINI, S. G. **Empreas em Rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LIMA, M. C. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

McCARTHY, B. The Impact of the Entrepreneur's Personality on the Strategy-Formation and Planning Process in SME's. **Irish Journal of Management**. v. 24, n. 1, pp. 154-172. 2003.

MERRIAM, S. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILLER, D.; KETS DE VRIES, M. F. R.; TOULOUSE, J.M. Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment. **Academy of Management Journal**. v. 25, n. 2, pp. 237-253, jun, 1982.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, May, 1978.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, pp.44-53, Winter, 1973.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND , B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro para a selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORRISON, A.; BREEN, J.; ALI, S. Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity. **Journal of Small Business Management**. v. 41, n. 4, pp. 417-425, oct, 2003.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea**: A ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2005.

PAIVA JUNIOR, F. G. de; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: Uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: **XXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD)**. Salvador, BA. set. 2002.

PENROSE, E. T., **A teoria do crescimento da firma**. Editora da Unicamp, São Paulo, 2009, Prefácios, Cap. I - III, p.1-86.

PENTLAND, Brian T.; FELDMAN, Martha S.. Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action. **Information and Organization**, vol. 18, 2008, pp. 235-250.

PENTLAND, Brian T.; FELDMAN, Martha S.. Narrative Networks: Patterns of Technology and Organization. **Organization Science**, vo. 18, n. 5, Sep-Oct. 2007, pp. 781-795.

PENTLAND, Brian T.; FELDMAN, Martha S.. Organizational routines as a unit of analysis. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 5, pp. 793-815, Aug. 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, issue 3, p. 79-91, May/Jun. 1990.

REUBER, A. R.; FISCHER, E. Understanding The Consequences of Founders' Experience. **Journal of Small Business Management**. vol. 37, iss. 2, abr, pp. 30-45, 1999.

REY, F. G.. **Pesquisa qualitativa e subjetividade**: os processos de construção da informação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ROSSONI, L.; TEIXEIRA, R. M. Integrando Empreendedorismo, Rede de Relações, Recursos e Legitimidade: O Caso da Aliança Empreendedora. In: **XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD)**. Salvador, BA. Set. 2006.

SALES, A. H. L.; SOUZA NETO, S. P. de. Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil. In: **XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD)**. Curitiba, PR. Set. 2004.

SEBRAE. **A presença das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/searchq=cache:yXZpWnlycU4J:www.sebraesp.com.br>. 2010a. Acesso em: 13/06/2010.

SEBRAE. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra_bia?ident_unico=97. 2010b. Acesso em: 10/06/2010.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **Academy of Management Review**. vol. 25, n. 1, pp. 217-226, 2000.

SHEIN, E. H. The role of the founder in creating Organizational Culture. **Organizational Dynamics**. pp. 13-28. summer, 1983.

STAKE, R. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do Setor Hoteleiro: Processo de Aprendizagem, Competências e Redes de Relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**. vol. 1, n. 1, jan/abr 1997. pp. 105-127.

VALE, G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, Inovação e Redes: uma nova abordagem. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**. v. 7, n. 1, Art. 7, jan./jun. 2008.

VIDAL, F. A. B.; SANTOS FILHO, J. L. dos. Comportamento empreendedor do gerente-proprietário influenciando na vantagem competitiva de uma empresa varejista de médio porte. In: **XXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em**

Administração (ENANPAD). Atibaia, SP. set. 2003.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

YIN, R. K.. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

