

O EMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA EMERGENTE DE GESTÃO: HISTÓRIAS DE SUCESSO

Francisco Sávio de Oliveira Barros*
João Luis Alexandre Fiúsa**
Ana Sílvia Rocha Ipiranga***

RESUMO

Em um contexto de índices crescentes de desemprego e desigualdades sociais, o empreendedorismo desponta como opção ou mesmo um sonho para muitos brasileiros, constituindo-se em alternativa para a geração do trabalho autônomo e para a formação de uma classe empresarial local. Este estudo tem como principal objetivo analisar, por meio de narrativas de histórias de vida, casos de sucesso de empreendedores cearenses. Para isto, vale-se de pesquisa de natureza qualitativa em três pequenas empresas sediadas em Fortaleza. Segundo constatou-se, para a compreensão do contexto que envolve a gestão de empresas empreendedoras torna-se evidente a pessoa do empreendedor, seu idealizador, seu estilo de liderança e modelo de gestão. As narrativas analisadas evidenciaram, ainda, a importância das iniciativas empreendedoras como compromisso de inovação sistemática para a economia local, favorecendo crescente melhoria da qualidade de vida e do desenvolvimento regional.

ABSTRACT

In a context of growing unemployment and social inequalities, the entrepreneurship becomes an option or even a dream for the Brazilian people. This theme represents an alternative for the autonomous work generation and creates a managerial local class. The main objective of this study is to analyze, using life histories narratives, success cases of Ceará entrepreneurs. This article used a qualitative research in three small load companies with head office in Fortaleza city. After the research, it was concluded that, for the context understanding that involves the enterprising companies administration, the entrepreneur's behavior becomes evident, as an idealistic, as a leadership style and as an administration model. The analysis evidenced the importance of the enterprising initiatives as a commitment of systematic innovation for the local economy. This initiatives allows the growing improvement of the life quality and the regional development.

* *Mestre CMA/UNIFOR*
** *Mestrando CMA/UNIFOR*
*** *Profª PPGA/UECE*

INTRODUÇÃO

Em uma situação de índices crescentes de desemprego e desigualdades sociais no Brasil, o empreendedorismo aponta como opção para muitos brasileiros, independentemente de classe social, sexo ou idade. O sonho de ter seu próprio negócio, de ser dono de seu destino, cativa milhões de pessoas, seja por necessidade circunstancial ou oportunidade de momento. Surge, assim, mais uma alternativa para a geração do trabalho autônomo e para a formação de uma classe empresarial local, ao mesmo tempo em que são criadas novas opções de produtos e serviços para a sociedade (Paiva Jr. e Cordeiro, 2002).

Pensar estrategicamente deixou de ser um requisito de grandes empresas, de multinacionais ou de grandes negócios. Conhecer o próprio empreendimento, seus pontos fortes e suas limitações, já não é suficiente em um mercado em constante mudança e de crescentes exigências. Em ambiente de incertezas, o empreendedor necessita inovar e perseguir as oportunidades e, assim, desenvolver um elo entre a organização e o ambiente externo, por meio de rede de relações e alianças para a troca de informações e para a formação de uma inteligência de negócios, capaz de vir a se constituir em fonte de vantagem competitiva para a empresa.

Outrossim, o movimento empreendedor começa a ganhar forças no Brasil, como um propulsor da economia e do desenvolvimento local, e constitui ferramenta de criação de emprego e renda para a população, até então excluída do setor produtivo. Da mesma forma, o empreendedorismo tem um compromisso com a inovação sistemática; favorece a melhoria da qualidade de vida; e propicia o desenvolvimento regional, a formação de uma classe empresarial local, e a criação de novas opções de produtos e serviços para a sociedade.

Nessa corrente, um número crescente de pesquisas biográficas de empreendedores de sucesso evidencia como a história de vida dessas pessoas se confunde com a vida de sua própria empresa. Diante da relativa escassez de estudos acadêmicos que explorem a temática do empreendedorismo em um contexto regional e que evidenciem suas características, observando a realidade local, neste trabalho busca-se analisar, por meio de narrativas de histórias de vida, casos de sucesso de empreendedores cearenses. Tendo em foco este objetivo e procurando manter a estreita relação entre abordagem teórico-metodológica e pressuposto epistemológico de caráter fenomenológico, delineou-se a metodologia baseada na técnica da história de vida considerada como "vida de experiência do mundo" (Rosenthal, 2000).

Estruturado em seções, este artigo cobre os seguintes tópicos: revisão da literatura de suporte à investigação acerca dos aspectos conceituais, comportamentais e inovativos da administração e estratégia empreendedora; metodologia da pesquisa e a descrição dos casos mediante análise das histórias de vida narradas. Na última seção se apresentam algumas idéias conclusivas do trabalho.

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E INOVAÇÃO: ASPECTOS CONCEITUAIS

Ao analisar o surgimento do empreendedorismo sob um contexto histórico, Previdelli e Dutra (2003) identificam duas correntes de pensamento que definem esse comportamento a partir de diferentes premissas. A primeira corrente surgiu no âmbito da economia, com os estudos de Richard Cantillon (1680-1734) e Jean-Baptiste Say (1767-1832). Essa corrente se desenvolveu com os trabalhos de Joseph Schumpeter (1883-1950). A segunda corrente, desenvolvida com os estudos de David McClelland, caracteriza o empreendedor sob a perspectiva comportamental e evidencia as características psicológicas e sociológicas de seu perfil.

Richard Cantillon, economista irlandês do século XVII, é considerado um dos criadores do termo empreendedorismo ao diferenciar a pessoa do empreendedor, o agente que assume riscos, do capitalista, o agente detentor do capital (Dornelas, 2001). Por sua vez, Jean-Baptiste Say define empreendedor como aquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento (Bom Ângelo, 2003a). Contudo, foi Joseph Schumpeter o primeiro a destacar a pessoa do empreendedor dentro do pensamento econômico. Para ele, o empreendedor não é aquele que simplesmente abre um novo negócio ou investe em um novo produto, mas aquele que tem a idéia e a transforma em um bem de valor e lucrativo (Mintzberg et al., 2000).

O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, o impulso fundamental que aciona e mantém o motor capitalista (Schumpeter, 1978). Sem inovação não há empreendedores, sem investimentos empreendedores, não há retorno de capital e o capitalismo não se propulsiona. Nesse sentido, a relação entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico é representada pela inovação, seja pela criação de novos produtos ou serviços, seja pela forma diferente de fornecê-los; pelo desenvolvimento tecnológico e pela capacidade de gerar novos empregos, estimulando o mercado de trabalho. (Festinalli, 2003).

Ao identificar o processo de inovação como o principal motivador do desenvolvimento econômico, Schumpeter (apud Vasconcelos, 2001) apresenta duas formas distintas e complementares para esse processo. A primeira relacionada à eficiência das operações atuais da empresa (*exploitation*); e a segunda relaciona-se à procura de novas alternativas e novos produtos (*exploration*). Esse autor caracteriza as duas correntes em microinovações e macroinovações, respectivamente. Nas duas situações o processo de inovação representa uma atividade de criação de valor. No primeiro caso, a criação de valor surge a partir do aperfeiçoamento dos valores já existentes. As macroinovações, por sua vez, surgem com a invenção de novos valores (Vasconcelos, 2001).

Consoante a literatura recente, a discussão sobre o tema do empreendedorismo poderá ser compreendida a partir de duas vertentes: a primeira diz respeito à geração de novos negócios ou à criação de uma empresa; a segunda vertente relaciona-se com a expansão de uma empresa ou negócio já existente. Em ambas situações, essa perspectiva do comportamento empresarial volta-se para a busca e para a exploração de novas oportunidades, criando valores econômicos e sociais para as pessoas.

Ser empreendedor não significa apenas abrir seu próprio negócio, mas também criar algo novo e diferente, seja produto, serviço ou tecnologia ou, ainda, mudar e transformar valores, seja fornecendo produtos ou serviços tanto de forma diferente como de forma renovada e única, "uma reinvenção do já conhecido" (Drucker, 2002). Para Baumol (1968), citado por Mintzberg et al. (2000), o empreendedor não é nenhum jogador ou um especulador, "não essencialmente um homem que escolha correr riscos, mas um calculista".

Com vistas a diferenciar a motivação do comportamento empreendedor, quando da criação de novos negócios, identificam-se duas forças propulsoras: a "oportunidade" e a "necessidade". Os empreendimentos de "oportunidade" surgem ao se investir em um novo negócio a fim de aproveitar uma circunstância favorável percebida no mercado. Já os casos de "necessidade" decorrem da criação de negócios na busca de trabalho e ocupação, quando é essa a melhor opção disponível em determinado momento. Esses dois tipos de negócios florescem, principalmente, em regiões com economias em pleno desenvolvimento e/ou com desequilíbrios sociais. Em países mais pobres, os empreendimentos de "necessidade" representam uma maior parcela (Bom Ângelo, 2003b).

Na opinião deste autor, existem cinco elementos fundamentais para a caracterização do perfil de um empreendedor:

- a) **Criatividade e inovação** – empreendedores conseguem identificar oportunidades antes das outras pessoas.
- b) **Habilidade** – direcionam seus esforços criativos para objetivos determinados e claros.

- c) **Força de vontade e fé** – acreditam fervorosamente em sua habilidade de mudar as coisas, e com perseverança buscam seus objetivos.
- d) **Foco na geração de valor** – buscam fazer as coisas da melhor forma possível, do modo mais rápido e com os menores custos.
- e) **Correr riscos** – quebram regras preestabelecidas, arriscam buscando formas diferentes de fazer as coisas.

A origem da Escola Empreendedora se deu no cerne dos conceitos da Economia. Inicialmente o papel do empreendedor não denotava importância no contexto da empresa e da indústria como um todo. Mintzberg et al. (2000) e Mintzberg e Quinn (2001) discutiram o perfil do comportamento empreendedor a partir da focalização das principais características da abordagem, quando da geração de estratégias. São elas:

- a) **A geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades** - o foco principal da organização empreendedora é a busca incansável por oportunidades, sem se deter na solução de problemas.
- b) **O poder é centralizado nas mãos do executivo principal** – esse poder pode se caracterizar por poder pessoal, liderança ou carisma. A autoridade está associada exclusivamente a um indivíduo que influencia toda a organização com suas idéias e visões.
- c) **A geração de estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para a frente** – o executivo principal procura condições de incerteza nas quais a organização poderá obter considerável ganho e tomar as grandes decisões necessárias.
- d) **O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora** – a necessidade de realização pessoal se confunde muitas vezes com as metas da organização e o crescimento dessa parece ser uma manifestação daquela realização.

Segundo os mencionados autores, essas premissas quando aplicadas a um contexto típico de empresas em mercados emergentes ou em início de atividade podem resultar em respostas rápidas às situações de crise, flexibilidade na tomada de decisões e redução do tempo entre a concepção das idéias e a posterior transformação em requisitos de processos de inovação.

De forma complementar e conceitualmente, Drucker (2002) aponta algumas características que identificam o comportamento do empreendedor, tais como:

- a) **Busca da mudança** – o empreendedor sempre está buscando a mudança e a explora como uma fonte de oportunidade.
- b) **Capacidade de inovar** – contempla os recursos como uma nova capacidade de criar riqueza, sendo o instrumento próprio do espírito empreendedor.
- c) **Senso de missão** – mantém profundo senso de missão a cumprir, estabelecendo-a mediante definição dos produtos a serem produzidos e de quais mercados serão atendidos.
- d) **Estabelecimento da cultura** – estabelece e mantém a cultura de sua organização por meio de suas ações, valores e crenças, mostrando o que deve ser feito e o que não pode ser feito.

Objetivamente, segundo defendem Ferreira et al. (2002), a inovação é o resultado de uma administração empreendedora que segue algumas diretrizes e práticas internas: a organização deve ter uma estrutura receptiva à inovação; a mensuração sistemática do desempenho é necessária e a empresa deve implementar práticas coerentes com sua estrutura organizacional em termos de pessoas, remuneração, incentivos e recompensas que possibilitem e estimulem a busca incessante de inovações.

Destarte suas características comportamentais singulares, deve-se observar que na sua trajetória de vida e de seus empreendimentos, os empreendedores têm de lidar com múltiplas responsabilidades de líder único e com um grande número de influências, muitas vezes conflitantes, resultantes de suas relações sociais e profissionais.

Assim, o desenvolvimento de pequenos negócios é, destacadamente, dependente do contexto no qual estão inseridos, da influência da personalidade, da competência gerencial e da experiência da pessoa do empreendedor (Teixeira e Morrison, 2004). Na busca do aprendizado necessário, a inovação torna-se o meio pelo qual os empreendedores exploram a mudança como uma oportunidade para o desenvolvimento do negócio. Eles buscam, deliberadamente, as fontes de inovação como instrumento específico para o aprendizado contínuo, acompanhando as mudanças no mercado e percebendo e analisando as oportunidades para criar riqueza.

LIDERANÇA E COMPETÊNCIA RELACIONAL

As empresas atuantes dentro de um contexto empreendedor apresentam características peculiares voltadas para uma estrutura simplificada, com foco nas atividades operacionais que exigem maior gama de recursos e de pessoas. Essas empresas são identificadas também pela presença de uma liderança única, com uma visão definida e com objetivos claros e que estrutura essa organização de forma a possibilitar a consecução de seus intentos pessoais.

A sobrevivência e o sucesso sustentável de um empreendimento requerem uma combinação de criatividade e de capacidade de execução do dirigente. Segundo Bhide (1994), os empreendedores não podem depender apenas de investimento em novos produtos ou da antecipação de tendências. Precisam também executar bem, especialmente se seus conceitos podem ser facilmente copiados.

O líder sempre está presente ou acompanha todas as fases do negócio no intuito de garantir a implementação das ações adotadas a fim de alcançar seus objetivos visionários. Na liderança empreendedora, a persuasão é um atributo presente e necessário para fazer fluir suas decisões dentro da empresa na busca de sua aceitação. Como defende Festinalli (2003), essas decisões têm o apoio de grande parte dos sócios e as ações decorrentes são repassadas aos poucos níveis gerenciais para a posterior implementação.

No concernente à administração empreendedora, Ferreira et al. (2002) procuram instrumentá-la na ação de uma pessoa (empreendedor, líder, visionário) fundamentada em uma clara definição de dois aspectos primordiais e sempre presentes: a estratégia e a cultura da empresa. Nota-se que a visão e a atitude estratégica são condições, segundo esses autores, indispensáveis para se poder definir a pessoa do empreendedor e da administração empreendedora. Esta se mostra na definição do foco para as atividades da empresa e de seu objetivo. O "o que fazer" significa quais produtos devem ser produzidos e para quais clientes.

O aspecto da cultura indica o "como fazer". A liderança empreendedora busca criar e manter a cultura organizacional no seu dia-a-dia com exemplos, atitudes e ações pessoais, mostrando o que deve e o que não deve ser feito. Dessa forma, a cultura empreendedora é estabelecida pela vivência, pelos valores, procedimentos e práticas diárias na condução do negócio (Ferreira et al., 2002).

Conforme evidenciam os relatos de Hamm (2002), no processo de desenvolvimento dos negócios, os empreendedores enfrentam dificuldades e desafios para o aprendizado contínuo na busca de uma capacitação gerencial que se adapte às crescentes necessidades da administração do negócio e do mercado. A falta dessa capacitação pode vir a se constituir, não raras vezes, em obstáculos para sua competitividade e sustentabilidade.

Assim, concluem que "hábitos e habilidades que garantem o sucesso de um empreendedor podem minar sua capacidade de liderar organizações maiores" (Hamm, 2002, p. 86). Entre tais características, esse autor cita a tendência para o trabalho solitário, passível de ser identificado no desenvolvimento de iniciativas empreendedoras, e que pode ser nocivo para uma organização em expansão, a qual passa a depender de um conjunto de pessoas, sejam clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade e setores governamentais e da mídia.

Essa capacidade gerencial exigida decorre de habilidades interpessoais do empreendedor. Contudo, pode ser aprendida e desenvolvida mediante redes de relacionamento (*networks*) tanto pessoais quanto institucionais (Teixeira e Morrison, 2004). Outros benefícios advindos da atuação em redes de relacionamento se voltam para o envolvimento econômico e social com a comunidade, para a necessidade de reduzir as incertezas e para a renovação do negócio, estimulando o aprendizado e a inovação coletiva.

Ao conceituar as redes sociais, Teixeira e Morrison (2004, p. 112) recorrem a Shaw e Conway (2000) que as entendem como “[...] a composição dos relacionamentos nos quais as pequenas empresas estão envolvidas e que servem para conectá-las com o ambiente no qual existem e desenvolvem seus negócios”. No âmbito desses relacionamentos, o aprendizado ocorre com os *feedbacks* dos pares, dos clientes e fornecedores, como também por meio da experiência, sua e dos outros, formando interdependência de problemas e soluções comuns.

Sob o ponto de vista estratégico, desenvolver um elo entre a organização e o ambiente externo, compondo uma rede de contatos e de inter-relações, favorece a coleta de informações necessárias para a formação de uma inteligência de negócios que pode vir a se constituir em vantagem competitiva para a empresa no mercado. Adicionalmente, conciliar economia de escala, flexibilidade e favorecer a inovação são frutos da atuação em redes relacionais.

No processo de formulação dessas estratégias, os empreendedores demonstram uma orientação pautada em constante sintonia com o ambiente, monitorando as mudanças passíveis de impactar a organização e as oportunidades potencialmente favoráveis. Esse comportamento singular do empreendedor o coloca como um estrategista único e necessário para qualquer organização, pois, como afirmam Stevenson e Gumpert (1985), os empreendedores passam rapidamente da identificação da oportunidade para a perseguição dela.

Ainda na essência do processo estratégico, os aspectos visionários do empreendedor se mostram presentes no seu dia-a-dia e são indispensáveis para a empresa, tal como constataram Palich e Bagby (1995) ao afirmarem que os empreendedores categorizam cenários de forma muito mais positiva que outras pessoas, identificando mais forças *versus* fraquezas, oportunidades *versus* ameaças e potencial para melhoria de desempenho *versus* deterioração. A garantia dos aspectos citados, sob o ponto de vista do empreendimento, é atribuída à liderança visionária, com sua habilidade de perceber as oportunidades e de manter naturalmente a inovação sistemática, diferenciando-se e mantendo-se competitivo no mercado.

Por outro lado, o processo de formação da estratégia, centralizando em uma única pessoa as decisões do negócio, pode levar à forte dependência dessa liderança em detrimento de uma interação entre os colaboradores e de um processo participativo, representando as principais deficiências e restrições apontadas pela escola empreendedora. Como sintetizam Mintzberg et al. (2000), ao se basear na saúde e nos “caprichos” de uma única pessoa, a abordagem empreendedora é muito arriscada para o sucesso da empresa.

Para superar essas restrições, os autores sugerem que é preferível construir uma organização visionária a se basear unicamente em um líder com visão. Dessa forma, as premissas aplicadas para a estruturação de uma organização empreendedora podem possibilitar a flexibilidade, a adaptabilidade e a inovação necessárias para o sucesso duradouro do empreendimento.

Do discutido, é possível inferir que a manutenção de redes de relacionamento para a formulação de estratégias empreendedoras é tão importante quanto a inovação deliberada e a administração empreendedora. Assim, o comportamento do líder empreendedor constitui a própria razão do seu espírito e visão; é seu principal motivador para a tomada de decisão e ferramenta para a administração do empreendimento.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste estudo de natureza qualitativa, utilizou-se a técnica da história de vida para a captação dos dados. Segundo Haguette (1999), a técnica da história de vida serve como referência para avaliar conceitos e teorias que tratam do mesmo problema para cujo propósito as informações foram tomadas e podem fornecer uma riqueza de detalhes sobre um "processo em movimento", possibilitando íntima compreensão da vida dos autores.

Em relação ao escopo, a pesquisa classifica-se como Estudo Multicaso, porquanto se ateu à história de três pequenas empresas sediadas em Fortaleza. Os empreendedores foram selecionados por critério intencional e não-probabilístico, inicialmente, por pertencerem a diferentes setores, respectivamente: confecções (moda praia), alimentação e serviços (promoção de eventos), incluindo ainda o reconhecimento da empresa na realidade local e o tempo de atuação no segmento, todas já estabelecidas há mais de onze anos.

No estudo de casos, os instrumentos de coleta de dados podem ser diversificados, dando flexibilidade à análise (Yin, 1994). Diante disso, serviu-se de uma entrevista temática, aplicada de forma individual. Julgou-se adequada a escolha da entrevista temática, pois os temas têm estatuto relativamente definido na trajetória de vida dos depoentes, hajam vista o papel desempenhado e o envolvimento e experiência em acontecimentos ou conjunturas históricas das empresas por eles empreendidas (Alberti, 1989). As temáticas abordadas nas entrevistas foram estabelecidas a partir das categorias teóricas sobre a administração e estratégias empreendedoras, liderança e comportamento do empreendedor, e refletem, sobretudo, os objetivos deste estudo.

Para Rosenthal (2000), a reconstrução da história de vida exige um procedimento analítico, que se segue à acumulação seqüencial do texto. Por serem as narrativas um tipo particular de organização de enunciados, ou, ainda, "representações de ações" (Adam e Revaz, 1997), os acontecimentos relatados nas entrevistas foram transformados em histórias mediante operação que reuniu um conjunto de ações em um todo significativo, construindo assim, no primeiro momento, uma composição narrativa (Quadros 1, 2, 3). Essa operação orientou-se pelo princípio da narratividade quando explica que as pausas não se fazem em função das frases, mas em função de macroproposições mais amplas e de recortes de acontecimentos.

Conforme explica Spink (1999), esse diálogo entendido à luz de categorias e informações contextuais variadas faz emergir a interpretação como elemento intrínseco ao processo de pesquisa. Dessa forma, iniciando com as categorias teóricas, esse processo levou, no segundo momento, à redefinição das categorias analíticas em torno de cinco blocos temáticos, a saber: 1. a origem e a força propulsora do empreendimento; 2. liderança e competência relacional; 3. inovação e criatividade; 4. o grande momento do negócio; 5. a formação das estratégias e visão de futuro.

EMPREENDEDORISMO NO CEARÁ: HISTÓRIAS DE SUCESSO

Com o intuito de se obter a história de vida segundo a qualidade da sua própria *gestalt*, neste tópico serão apresentadas as composições inteiras das três narrativas dos empreendedores: Liana Serra Franklin Tomáz, da Água de Coco; Edson Braga Filho, da Bom de Vera Confeitaria; e Aílton Júnior, da Click Promoções. Em seguida, buscando ressonâncias na literatura articulada na primeira fase deste estudo, se expõe a análise final das narrativas baseadas nos blocos temáticos definidos durante o processo interpretativo. Apesar de esses temas estarem inter-

relacionados, foram apresentados separados e exemplificados com trechos extraídos das histórias de vida.

COMPOSIÇÃO NARRATIVA DA EMPREENDEDORA LIANA
SERRA FRANKLIN TOMÁZ, DA ÁGUA DE COCO

**Quadro 1 – Composição Narrativa de Liana Serra Franklin
Tomáz, da Água de Coco**

A vida profissional da Sr^a Liana Serra confunde-se com a própria história da empresa Água de Coco, atuante na área de confecções e de moda praia, com sede na cidade de Fortaleza. Essa empresa iniciou suas atividades em 1987, conta hoje com uma fábrica em Fortaleza e seus produtos estão presentes em diversas lojas das principais capitais brasileiras e de alguns países como Portugal, Estados Unidos, Espanha e Austrália. A Água de Coco tem participado nos últimos seis anos de eventos de moda no Brasil e na cidade de Miami, nos Estados Unidos, dentro de um processo de abertura de novo mercado e promoção da marca. A empresa emprega hoje cerca de trezentos funcionários distribuídos nas funções administrativas e de produção. A estrutura administrativa da empresa é bastante simplificada; contudo conta com setores bem definidos no âmbito do apoio administrativo e da produção. As funções de marketing e finanças são desempenhadas por familiares (filho e marido, respectivamente). Na produção, a tônica é a existência de funcionários com bastante tempo de empresa, que vêm acompanhando o próprio crescimento da empresa. Atualmente, a empresa desenvolve ações destinadas à implantação de uma loja na cidade de São Paulo, em região reconhecida como pólo de moda (rua Oscar Freire). A penetração no mercado internacional está sendo planejada a partir do corrente ano e, de forma concreta, iniciou-se com a participação em uma feira de moda em Miami. Para a empreendedora, o sucesso da Água de Coco é resultado de sua criatividade e do conhecimento perfeito do produto e do mercado, alcançado com a experiência adquirida ao longo de muitos anos de trabalho e de pesquisa, e por meio do acompanhamento constante das tendências do mercado nacional e internacional. A forma de administrar a empresa é caracterizada por relações informais com claros envolvimento pessoais, proporcionando um clima de confiança e respeito. Destarte essa pretensa informalidade, a presença e a supervisão direta da empreendedora são uma constante na busca do controle efetivo e da garantia da implementação das decisões e de suas orientações. A delegação de competência para os responsáveis pelos setores é incentivada, mas com limitações para os aspectos operacionais do dia-a-dia do setor. As decisões sobre investimentos, estratégias, grandes compras e criação são indiscutivelmente centralizadas na pessoa da dirigente. Outra decisão tipicamente empreendedora deu-se com a criação pela empresa de outra marca: a CocoBis, com fábrica própria, fundamentada na característica sazonal do mercado de moda praia e na oportunidade de se ofertar novos produtos, de outros segmentos da moda, nos períodos de menor demanda. Com apenas dois anos de criação a CocoBis já conta com cinco lojas e está presente em *shoppings* de classe média e alta da cidade.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados coletados na entrevista.

Interpretando a História de Vida: a Análise da Narrativa

Bloco Temático 1 – A origem e a força propulsora do empreendimento

Trecho da história de vida: [...] quando eu casei com 17 anos não tinha nenhuma perspectiva de trabalho. [...] então eu comecei a viajar para o Rio e trazia roupa para vender. Depois, eu achei que no mercado tinha uma lacuna para fazer moda praia [...] No começo foi a necessidade e por fim o reconhecimento que tinha um perfil no mercado que podia ser atingido pela moda praia [...] fui na Caixa Econômica, empenhei todas as jóias da minha mãe e da minha sogra para poder comprar o maquinário [...] É risco calculado...Nada de jogar porque isso aqui não é um jogo[...] (relato da empreendedora da Água de Coco).

Alinhando-se com as definições de Bom Ângelo (2003b) em relação às forças propulsoras do empreendimento, a origem do negócio Água de Coco pode ser caracterizada sob os dois aspectos: o de oportunidade e o de necessidade. Representa a percepção da empreendedora do potencial de mercado para o produto na cidade de Fortaleza, ao mesmo tempo em que atende ao critério de necessidade pessoal de ocupação e alternativa de renda. O fato de o investimento inicial ter vindo na forma de financiamento sob caução em um banco demonstra a disposição de assumir riscos calculados, característica típica dos empreendedores. Dessa disposição, aliada à experiência adquirida na atividade informal de compra e venda de roupas, resultou o empreendimento atual e a marca Água de Coco, de reconhecimento nacional.

Bloco Temático 2 – Liderança e competência relacional

Trecho da história de vida: [...] a minha característica mais forte é perfeccionismo (pausa), de querer fazer sempre o melhor, de ter uma visão melhor. Hoje em dia, eu tenho uma equipe tão boa (pausa) que eu posso passar um mês viajando, que funciona tudo. Sempre com a minha orientação, [...] trago as idéias e deixo sempre eles fazerem (pausa). Agora, tem hora que eu quero assim e pronto [...] eu quero sempre coisa nova, e tudo o que eu faço, eu anoto, eu [...] escrevo num papel ofício, assino, ninguém rasga os meus papéis, por que eu digo, cadê o pedido tal que eu passei [...]. Por conta do São Paulo *Fashion Week*, a gente saiu nessa edição (revista *Colezone*). É, deve ser essa (revista) e, também, porque a gente faz esses desfiles, então, GNT, CNN, a gente vai dar entrevista pra CNN. Então isso chega muito rápido. [...] É, eu realmente não sou uma pessoa, sou totalmente, uma pessoa totalmente alheia a coisa material, mas também adoro ir pra praia comer caranguejo, adoro comer (pausa) peixe na beira da praia, adoro tomar banho de mar. [...] a coisa mais importante hoje realmente é a integração da minha família, não tem outra coisa mais importante. [...] (relato da empreendedora da Água de Coco).

Com destacado foco na geração de valor, conforme definido por Bom Ângelo (2003b), a empreendedora se identifica como uma pessoa que está sempre buscando o melhor, procurando fazer sempre da melhor forma e sempre o melhor produto, característica essa transferida para as atividades da empresa e para o dia-a-dia dos funcionários. A delegação de competência para os responsáveis pelos setores é incentivada, mas com limitações para os aspectos operacionais da rotina do setor. O poder é centralizado nas mãos da empreendedora e caracteriza-se pelo poder pessoal, liderança e carisma. Esses aspectos contribuem para o estabelecimento de uma cultura por meio de suas ações, valores e crenças, mostrando o que deve ser feito e o que não pode ser feito (Drucker, 2002).

Na trajetória da vida dos empreendedores, as dimensões pessoal e profissional estão em constante interação. Aspectos pessoais ligados à família, amigos e realização profissional caminham de forma integrada, apesar de muitas vezes parecerem conflitantes. A simplicidade e a informalidade constituem evidências na

teia de relações sociais dessa empreendedora que privilegia a “integração da família” como suporte para as diversas responsabilidades e exigências de uma vida de desafios, como também influenciam seu modo de liderança e sua motivação para a administração do empreendimento, dando-lhe contornos singulares.

Bloco Temático 3 – Inovação e criatividade

Trecho da história de vida: [...] desde que a gente começou, eu não copio nada de ninguém, eu viajo, faço pesquisa cultural, vou pra Índia, vou pra Bali, vou pro Marrocos (pausa) [...] a pessoa tem que ter a sensibilidade da cor [...] todas as cores da Água de Coco são exclusivas, eu vou pra dentro da estamperia e faço toda a mistura de cores com o pessoal [...] na São Paulo *Fashion Week*, a gente fez cromoterapia, a gente foi atrás de um pintor local, ele desenvolveu umas telas para a gente fazer as estampas, [...], mas quem deu a idéia das telas fui eu, ele só fez pintar [...] nós criamos.[...] A criação, o produto, estão na minha cabeça, a estratégia está na minha cabeça [...] (relato da empreendedora da Água de Coco).

A inovação e a criatividade constituem as principais características do empreendedor. A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente (Drucker, 2002). Nas coleções da Água de Coco, a criatividade está sempre presente. A idealizadora do negócio e empreendedora também é a responsável pela criação dentro da empresa. Todas as idéias de produtos, cores e estampas, depois de tomada a decisão para produzir, são repassadas para o setor de desenvolvimento que dará forma ao novo produto. Para ela, o sucesso da Água de Coco é fruto da criatividade, do desenvolvimento constante e do perfeito conhecimento do mercado alcançado com a experiência adquirida ao longo de muitos anos de trabalho de pesquisa e de acompanhamento constante das tendências do mercado nacional e internacional, o que é feito em viagens (inclusive de funcionários) a vários países, fazendo contato com diferentes culturas.

Bloco Temático 4 – O grande momento do negócio

Trecho da história de vida: [...] o maior momento de emoção da marca foi o ano passado, a primeira vez que a gente participou do São Paulo *Fashion Week*, a gente fez uma coleção baseada no artesanato do Ceará. Então, a gente usou música do Fagner, a gente escolheu a carnaúba como tema principal, uma árvore que é nossa, típica da nossa região, e aí foi um sucesso[...] (relato da empreendedora da Água de Coco).

O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora e a necessidade de realização pessoal muitas vezes se confunde com as metas e o crescimento da organização (Mintzberg et al., 2000). Esse aspecto pode ser identificado em relação à empresa Água de Coco e sua empreendedora. Ao falar do grande momento da empresa, Liana Serra transmite sinais de indiscutível emoção. Este momento foi vivido quando da participação da marca Água de Coco, pela primeira vez, no desfile da São Paulo *Fashion Week* realizado em 2002, um marco de realização pessoal e profissional. O resultado desse trabalho foi o reconhecimento e a consolidação da marca no âmbito nacional e ainda uma divulgação no nível internacional, tendo ocupado espaço em revistas de moda conceituadas internacionalmente e na mídia televisiva.

Bloco Temático 5 – A formação das estratégias e visão de futuro

Trecho da história de vida: [...] eu comecei um processo diferente. Eu ao invés de começar aqui em Fortaleza, eu comecei a nível nacional. Então foi mais fácil pra mim eu começar no âmbito nacional e depois fazer a marca forte aqui. [...] é devagar o processo, não existe nenhum processo de crescimento de produto, nem de marca do dia pra noite. Não quero

ficar no topo, não quero ser a primeira, pelo contrário, quero ficar entre as melhores, mas não quero jamais ficar em evidência. Ficar em evidência, a cobrança é muito forte. [...] como a moda praia é muito sazonal, o primeiro semestre é muito fraco o movimento, eu queria uma coisa sazonal, só que acabou que a outra marca cresceu (relato da empreendedora da Água de Coco).

Apesar de a geração de estratégias na empresa empreendedora ser caracterizada por grandes saltos para a frente e o crescimento ser a meta dominante, na busca de novas oportunidades e de maiores ganhos (Mintzberg et al. 2000), nesse empreendimento verifica-se um objetivo processual de expansão e as estratégias estão voltadas para um crescimento gradual e sustentável.

O mercado da moda pode ser considerado muito sensível, bastante competitivo e ainda sujeito à concorrência de um comércio informal e de limitado controle sobre os produtos e sobre sua comercialização. Em parte, esse comportamento justifica a posição da direção da Água de Coco quanto ao seu futuro no mercado nacional e a decisão de entrar no mercado americano com muita cautela e de forma bem estruturada, com vistas a uma participação lenta, mas sustentável. Outra decisão tipicamente empreendedora deu-se com a criação pela empresa de outra marca: a CocoBis (outra empresa) e com fábrica própria. Essa decisão foi fundamentada na característica sazonal do mercado de moda praia e na oportunidade de se ofertar novos produtos, de outros segmentos da moda, nos períodos de menor demanda.

COMPOSIÇÃO NARRATIVA DO EMPREENDEDOR EDSON BRAGA FILHO DA “BOM DE VERA CONFEITARIA”

Quadro 2 – Composição Narrativa de Edson Braga Filho, da Bom de Vera Confeitaria

A Bom de Vera Confeitaria iniciou suas atividades em 1983, inicialmente na informalidade, como um negócio de família desenvolvido na própria residência dos empreendedores. Após cinco anos de atividades, o atual dirigente, Sr. Edson Braga, filho dos idealizadores do negócio, entra na empresa, então com quatorze anos de idade, nas funções de auxiliar de serviços gerais, vindo a assumir sua direção aos dezessete anos. Em 1997, foram abertas as duas primeiras filiais da empresa. Em 1999, após um estudo minucioso, a empresa reformula suas ações estratégicas voltadas para o crescimento da empresa; a partir desse momento sob a forma de franquias. Assim, a estrutura de apoio da empresa foi redesenhada e dado início à construção de uma fábrica para concentrar toda a produção destinada às lojas próprias e franqueadas. A fábrica iniciou suas atividades em meados de 2001. A preocupação com o desenvolvimento tecnológico é uma realidade na empresa. A aquisição de um equipamento para a produção automatizada dos produtos foi um marco decisivo e facilitador para a expansão do negócio. O principal dirigente muitas vezes acompanha pessoalmente as informações do mercado, ouve pessoalmente o cliente e transforma suas necessidades e sugestões em características de seus produtos. Os concorrentes são monitorados e, das empresas de outros setores, são elaboradas avaliações comparativas de processos ou de atividades que de alguma forma possam agregar melhorias para a empresa. Destarte essa “centralização” de idéias, a empresa possui em sua fábrica um profissional responsável pelo desenvolvimento de produtos, ao tempo que incentiva a participação em equipe de gerentes e de franqueados nesse processo criativo. Apenas em sua fábrica a empresa emprega cerca de cem funcionários diretos. No tocante à organização, a empresa apresenta uma estru-

tura simples, com poucos níveis de decisão. No apoio administrativo da fábrica são apenas quatro funcionários. Em um nível superior de gerência estão os responsáveis pelo setor comercial e financeiro (uma filha dos idealizadores do negócio). A produção é supervisionada por engenheiro de alimentos e de produção. Atualmente a empresa conta com onze lojas em Fortaleza, sendo três próprias e duas na cidade de Natal-RN, e está em processo de abertura de duas novas lojas no interior do Estado. A produção (atualmente com 42 produtos diferentes) é toda centralizada na fábrica, situada na cidade de Caucaia e repassada, usando uma estrutura de logística para as filiais e franqueadas no Estado como também da cidade de Natal. As lojas são responsáveis pela fase final de preparo e acabamento dos produtos e o atendimento ao cliente.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados coletados na entrevista.

Interpretando a História de Vida: a Análise da Narrativa

Bloco Temático 1 – A origem e a força propulsora do empreendimento

Trecho da história de vida: [...] O negócio começou com a minha mãe como um complemento, digamos, de família; ela gostava muito e gosta de fazer, desenvolver receitas e produtos [...], para a minha mãe não era ambição de vida dela crescer, era um negócio que era só pra completar a base familiar e ocupar mais o tempo dela. [...] com quatorze anos eu entrei no negócio, entrei como funcionário mesmo, assinaram até minha carteira como auxiliar de serviços gerais [...] e assim comecei a ver como a coisa funcionava, e aí com dezessete anos eu assumi a empresa, assumi o negócio.[...] (relato do empreendedor da Bom de Vera).

A Bom de Vera Confeitaria iniciou suas atividades como um negócio de família desenvolvido na própria residência dos empreendedores, como uma forma de complemento da renda familiar e como ocupação para uma "mãe de família", o que caracteriza um empreendimento com motivação de "necessidade", conforme apresentado por Bom Ângelo (2003b). O início da vida profissional do atual empreendedor (filho da idealizadora) veio a transformar o empreendimento e impulsioná-lo para o crescimento e para a consolidação no mercado. Essa segunda geração de empreendedores pode ser caracterizada pela procura de condições de incerteza para a obtenção de maiores ganhos e crescimento, na forma de estratégias empreendedoras (Mintzberg et al., 2000).

Bloco Temático 2 – Liderança e competência relacional

Trecho da história de vida: [...] eu me cobro muito, e quero trabalhar pra tentar reverter isso, agora não vai dar porque realmente eu tenho que estruturar, formar pessoas, que [...] hoje, realmente, a gente faz um pouco de tudo.[...]. Nós temos total acesso ao sistema de lá e ele ao sistema daqui, quando o caminhão sai daqui, ele já sabe quando vai chegar [...].[...] quando você envolve um terceiro, é, encara um franqueado muito mais importante, e com muito mais, eu tenho que respeitá-lo [...]. O maior valor é a gente tá aqui conversando e eu saber qual da idéia de vocês é experiência pra mim. Acho que a troca de informação é mais importante do que tudo. [...] É assim, hoje eu faço muito curso, faço curso demais, palestras, sempre a gente faz [...] E procurar pessoas do seu lado que realmente venham lhe agregar. Não tá com pessoas que venham pra te fazer de "xxx" [...] nunca perder a esperança de confiar nas pessoas. Então, você tem que realmente, acreditar, sempre [...] (relato do empreendedor da Bom de Vera).

O principal dirigente da Bom de Vera muitas vezes acompanha pessoalmente as informações do mercado, observando outras empresas em visitas, ouvindo

pessoalmente o cliente e transformando suas necessidades e sugestões em características de seus produtos. Seu envolvimento pessoal no acompanhamento das atividades da empresa, a fim de garantir a implementação das ações adotadas e o direcionamento dos esforços criativos para os objetivos determinados, constitui elemento fundamental para a caracterização do empreendedor, conforme estabelece Bom Ângelo (2003a), ao mesmo tempo em que cria e mantém uma cultura organizacional, por meio da transparência de valores e crenças (Drucker, 2002).

No relato desse empreendedor, identifica-se uma preocupação com a dimensão profissional em suas relações sociais. Em sua trajetória de vida, os constantes contatos com parceiros (franqueados) e clientes têm influenciado e dado origem a inovações no negócio e nos produtos lançados no mercado, e mostra um dos benefícios da atuação em redes, que é a busca deliberada da inovação, mediante percepção e identificação de oportunidades para criar riqueza. Destarte o *feedback* dos parceiros e clientes, o aprendizado do empreendedor ocorre com a experiência de seus pais (idealizadores do negócio) e por meio de contatos com profissionais quando da participação em cursos e palestras que servem, também, para consolidar sua inserção no contexto do mercado.

Bloco Temático 3 – Inovação e criatividade

Trecho da história de vida: [...] Nós fomos a primeira empresa franqueadora, no nosso segmento de confeitaria, no Nordeste. [...] ninguém inventa nada, você apenas escuta, eu escutei um cliente meu. Eu tava uma vez na loja conversando com o cliente, perguntei o que ele achava que tava faltando, que tava precisando melhorar. Ele disse o seguinte: eu queria encontrar numa confeitaria (pausa) chegasse e tivesse tudo novo, tivesse a torta, tivesse o salgado, tivesse refrigerante, é tudo novo, um pacote [...] aí começou a invenção. Então eu comecei, captei aquilo e fiz o papel, montei o kit [...], eu nunca me espelhei nos meus concorrentes diretos, a gente tem que ver o mercado com maior amplitude, eu tenho que saber entrar em uma oficina mecânica, trazer o que tem de bom naquela oficina mecânica pro meu negócio, você não inventa nada, você apenas melhora o que os outros fazem, e você vai adaptando, para alguma coisa que seja interessante pra você [...] (relato do empreendedor da Bom de Vera).

A inovação sistemática tem sido uma constante na vida do empreendimento Bom de Vera. Para facilitar o processo de inovação e melhoria, a empresa mantém uma rotina de ouvir seus clientes e seus parceiros. Um resultado desse processo foi a criação do "kit Bom de Vera", um produto de sucesso da empresa, que surgiu em decorrência de sugestão de um cliente que buscava comodidade e rapidez. O acompanhamento do mercado é feito mediante um processo de *benchmarking* informal pelo próprio dirigente em viagens e visitas locais e a outras cidades do país na busca de oportunidades e melhorias para o seu empreendimento. Essa busca ativa por novas oportunidades é o principal foco da estratégia empreendedora, segundo Mintzberg et al. (2000), e uma característica singular da Bom de Vera, tanto na forma de novos produtos, como de novos equipamentos ou de nova tecnologia.

Bloco Temático 4 – O grande momento do negócio

Trecho da história de vida: [...] peguei a oportunidade, que era copa do mundo e aniversário (pausa) de dez anos da gente. Só, meu amigo, que em vez de trabalhar seis horas por semana, se trabalhava era direto, vinte e quatro horas por dia pra poder atender (pausa) [...] Aí foi que eu comecei realmente a crescer, a inventar os kits. Inventar, aí começou a surgir dessa forma, que quando a gente começou, e aqueles dezoito funcionários que eu demiti, contratei quarenta [...] (relato do empreendedor da Bom de Vera).

“O grande momento do negócio” Bom de Vera deu-se no período da Copa do Mundo de Futebol em 1998, quando a demanda teve um “estouro danado”. Esse aumento deve ser creditado à automatização da produção (após compra de equipamento) e aos novos produtos da empresa, puxando decisivamente o crescimento da empresa, o que mostra o acerto das decisões estratégicas de investimento, aliando visão e disposição para assumir riscos, como também emerge a tênue distinção entre a realização pessoal e as metas da organização.

Bloco Temático 5 – A formação das estratégias e visão de futuro

Trecho da história de vida: [...] aí eu comecei a ver o caminho de abrir as lojas próprias, comecei a estudar muito sobre franquia e nós fomos a primeira empresa franqueadora do nosso segmento no Nordeste [...] eu sempre gostei muito de viajar, pra conhecer, pra pesquisar e em meio às minhas viagens eu encontrei uma maquininha fabricada no Japão, eu estava nos Estados Unidos, que fazia bombons recheados [...] consegui fazer a coxinha automatizada [...] aí eu consegui ainda um outro financiamento pra dar a entrada na máquina. [...] A Bom de Vera pretende ser uma rede nacional e até mesmo internacional de *fast food* de doces e salgados, uma rede (pausa) nacional, vamos trabalhar para que seja na minha geração (relato do empreendedor da Bom de Vera).

Os empreendedores, como estrategistas, passam rapidamente de uma situação de identificação de oportunidades para sua perseguição. Ao formular suas estratégias, o empreendedor demonstra constante sintonia com o ambiente, monitorando as mudanças (mercado e tecnologia) que possam afetar a empresa e observando as oportunidades favoráveis. A aquisição de um equipamento para a produção automatizada dos produtos foi um marco decisivo e facilitador para a expansão do negócio da confeitaria “Bom de Vera”.

COMPOSIÇÃO NARRATIVA DO EMPREENDEDOR AÍLTON JÚNIOR, DA CLICK PROMOÇÕES

Quadro 3 – Composição Narrativa de Aílton Júnior, da Click Promoções

A Click Promoções iniciou suas atividades em 1992 após a experiência pioneira e de êxito do Bloco Araboneco no pré-carnaval de Fortaleza. Após o sucesso do pré-carnaval de 1992, decidiu-se para a abertura de uma sociedade com o Sr. Célio (seu atual sócio) que mantinha trabalhos com as bandas que animavam os eventos carnavalescos da Bahia; deste “casamento” surgiram A Click Promoções e O Fortal, um evento de sucesso consolidado. A força propulsora do empreendimento foi, decisivamente, a oportunidade percebida pelo empreendedor do potencial de nossa cidade para um produto com características inovadoras para a realidade dos eventos carnavalescos no Ceará. A escolha pelo mês de julho para a realização do Fortal foi mais uma decisão visionária do empreendedor que veio a se configurar em pleno e indiscutível sucesso. Atualmente, o principal produto da Click Promoções e motivo de sua criação, o Fortal, já é um evento consolidado e consta do calendário de eventos turísticos do Estado, divulgando o Ceará no Brasil e exterior. O trabalho em equipe é uma tônica dentro da empresa que conta com estrutura diferenciada e adaptada para os períodos de concentração de trabalho e esforços, como é o caso da fase que antecede o Fortal. Nesse período, a estrutura torna-se mais grandiosa e com mais pessoas engajadas nas atividades, muitas delas contratadas apenas para esse período, contando com várias assessorias e equipes encarregadas por cada atividade, porém sem-

pre com a supervisão constante do empreendedor que, com sua presença, demonstra dedicação, respeito e valores pessoais. Após o Fortal, a empresa retorna a uma estrutura simplificada, ficando apenas aquelas pessoas necessárias para a manutenção do dia-a-dia da empresa. Após cada evento, a Click promove uma avaliação criteriosa dos resultados e do desempenho dos diversos órgãos envolvidos. Estatísticas de número de incidentes, de furtos, roubos, atendimentos médicos, entre outros, são levantadas para que se tenha uma real dimensão do porte do Fortal e para que sirva de base para mudanças e correção das falhas ocorridas. Atualmente, o empreendimento mostra-se como sendo um grande organizador e congregador de empresas, pessoas e órgãos para a organização de um evento já tido como "da cidade". O Sr. Aílton, como idealizador do negócio, mostra-se com características pessoais e gerenciais que o tipificam como um empreendedor. A habilidade no relacionamento com as pessoas, a facilidade na solução de problemas e a dinamicidade no desenvolvimento das atividades profissionais proporcionam atributos destacados e essenciais para a prestação de serviços de qualidade e com responsabilidade perante a sociedade.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados coletados na entrevista.

Interpretando a História de Vida: a Análise da Narrativa

Bloco Temático 1 – A origem e a força propulsora do empreendimento

Trecho da história de vida: [...] tudo começou assim, eu brinquei sete anos no carnaval de Salvador, antes de iniciar o Fortal. No início era como um folião, e depois comecei a perceber o lado comercial do negócio, e Fortaleza não acontecia no carnaval [...] então como eu tinha conhecimento de como era o funcionamento de um bloco, eu fiz em Fortaleza o pré-carnaval [...] na época que era uma empresa minha, junto com meu irmão, minha mãe também era da empresa, fazia as fantasias [...] como o Célio (meu atual sócio) tinha trabalhos com bandas baianas, eu separei os quatro sócios dele na época e convidei [...] Assim, nós montamos a Click Promoções, ele tinha representação de bandas e eu entendia tudo de blocos, era o início do Fortal [...] (relato do empreendedor da Click Promoções).

O cunho familiar também pode ser identificado na origem do empreendimento da Click Promoções, que surgiu a partir de experiência pioneira e de claro êxito no pré-carnaval de Fortaleza. Este se caracteriza como empreendimento de "oportunidade" por representar investimento em novo negócio a fim de aproveitar uma oportunidade percebida no mercado (Bom Ângelo, 2003b). O fato motivador do empreendimento e de seu principal produto: o "carnaval fora de época" - Fortal foi uma visão inovadora que identificou a potencialidade econômica dessa atividade, criando um produto inédito na cidade. No entendimento de Drucker (2002), essa condição é um atributo característico da pessoa do empreendedor

Bloco Temático 2 – Liderança e competência relacional

Trecho da história de vida: [...] a gente iniciou o primeiro Fortal e antes disso obviamente que eu precisei de um grupo de amigos, e realmente eu comecei a crescer no movimento baiano, e gerava amizades no meio musical na Bahia [...] e aí eu comecei a pedir apoio público, também, sem apoio público você não consegue viabilizar, no caso, o apoio da prefeitura e governo do estado. [...] Qualquer empreendedor tem que ter primeiro assessoria; não adianta querer fazer tudo só, não consegue. Não tem sentido o dono da empresa, o empresário, às vezes, achar que sabe tudo, ele tem que ter sempre uma boa assessoria, então, na realidade é

um somatório, né, de assessores, que vão contribuir pro sucesso da empresa. [...] Nós estamos o tempo todo divulgando os nossos produtos, mas alguns moradores não entenderam bem o significado e acharam que isso era uma atitude da empresa de privatizar o espaço público[...] que se provoca naturalmente transtornos à coletividade, é obvio, você tira da rotina os moradores da área [...]. Os benefícios são bem maiores do que os malefícios. Então isso é o que a gente vem defendendo, e através de todos os meios possíveis. [...] Parte das relações entre as pessoas é interpessoal, é interessante, é muito importante isso, você troca idéias. [...] Tudo isso você, também na parte de comunicação, é muito importante, a comunicativa hoje tem grande vantagem sobre a pessoa mais introvertida [...] a gente tem que tá sempre procurando interagir [...] (relato do empreendedor da Click Promoções).

A persuasão é um atributo presente na liderança empreendedora e necessária para fazer fluir suas decisões dentro da empresa na busca de sua aceitação e de seu acatamento, como também nos relacionamentos externos voltados para a consecução dos objetivos do negócio (Festinalli, 2003). Contudo, alguns fatores complicadores vêm surgindo ao longo do tempo e estão sendo administrados pelos sócios da empresa com profissionalismo, habilidade e força de vontade, sempre acreditando fervorosamente na habilidade de mudar as coisas e com perseverança alcançar seus objetivos, característica singular de um empreendedor (Bom Ângelo, 2003a).

A criação de uma rede de relacionamento pode ser evidenciada desde o início do empreendimento Click e se constituiu como um facilitador para as diversas atividades desenvolvidas durante o Fortal. Essa teia de contatos com órgãos do governo, empresários, mídia e comunidade representa o apoio e o suporte indispensáveis para o êxito do evento. A manutenção dessa rede de contato é realizada pela própria pessoa do empreendedor que com sua habilidade no relacionamento com as pessoas, facilidade na solução de problemas e dinamicidade no desenvolvimento das atividades profissionais se mostra como um grande organizador e congregador de empresas e pessoas com vistas ao sucesso que já se faz presente.

Bloco Temático 3 – Inovação e criatividade

Trecho da história de vida: [...] para ser o sucesso que é, todo ano tem novidade, então, a gente procura evitar a mesmice do evento. O formato sempre vai ser o mesmo: o Trio Elétrico, cordão de isolamento, carro de apoio, os associados, aquela fantasia, que pode mudar de cor de um dia pro outro, ou não pode mudar. Isso aí se você quiser chamar de mesmice, você pode chamar, mas a verdade, que na prática não é [...] em relação às atrações, o repertório nunca é o mesmo, sempre eles estão mudando, as bandas estão sempre trabalhando novos repertórios, os blocos também têm o papel fundamental de trabalhar novos conceitos, trabalhar, fomentar novos mercados, novos consumidores, pra que eles não fiquem sempre batendo na mesma tecla [...] (relato do empreendedor da Click Promoções).

Apesar do Fortal ser um evento com características próprias e aparentemente com poucas novidades ano após ano, a empresa, juntamente com os blocos e bandas (empresas independentes que participam do evento como usuários), vêm procurando trazer sempre novidades na forma de novos repertórios, novos artistas, novos conceitos e temas. Nesse aspecto, os blocos e as bandas têm papel fundamental no desenvolvimento do evento e no seu sucesso, o que limita a participação do empreendedor na criação. A inovação esteve presente quando da visão criadora do empreendimento, como também por meio da consolidação das redes de parcerias.

Bloco Temático 4 – O grande momento do negócio

Trecho da história de vida: [...] eu acho que é difícil dizer isso, porque cada ano é um novo ano, desde o primeiro até o décimo segundo [...] tiveram grandes momentos, dentro do evento, a cada ano, sempre porque a gente procura. Esse eu acho que é o grande segredo do Fortal também, pra ser o sucesso que é, porque todo ano tem novidade, então, a gente não procura ter mesmice dentro do evento. [...] (relato do empreendedor da Click Promoções).

Diferentemente dos outros dois empreendedores, o da Click não relatou nenhum momento marcante no desenvolvimento do negócio, e creditou esse fato à característica peculiar do evento Fortal, razão de ser da empresa, que depende diretamente da criatividade dos artistas e parceiros envolvidos (bandas e blocos).

Bloco Temático 5 – A formação das estratégias e visão de futuro

Trecho da história de vida: [...] O mês de julho já foi estrategicamente escolhido. Estrategicamente escolhido no mês das férias, para que as pessoas pudessem viajar, não ter problemas de aulas escolares, já que é um evento jovem, o nosso público é jovem, da universidade, colégio, então, foi uma estratégia acertada. [...] em relação a esse fato de querer ser o maior, não existe essa preocupação de querer ser o maior carnaval fora de época, não existe. A preocupação que existe é em prestar o serviço, da melhor forma possível. A gente não está aqui preocupado realmente em discutir com outro carnaval ou projeto, ou tentar ser maior, tirar parâmetro com outro (relato do empreendedor da Click Promoções).

Como afirmou Schumpeter (1978), sem inovação não há empreendedores, sem investimentos empreendedores, não há retorno de capital e o capitalismo não se propulsiona. Dessa forma, a capacidade de criar novas oportunidades de emprego e desenvolvimento regional evidencia tanto a importância das iniciativas empreendedoras, como a tomada na criação da Click. O "carnaval fora de época" - Fortal - é resultado da grande visão inovadora do empreendedor, e a criação da Click Promoções constitui sua maior estratégia visionária. A escolha pelo mês de julho para a realização do Fortal foi mais uma decisão empreendedora a se configurar em sucesso. Ao formar sua visão de futuro para o empreendimento e para seu produto, o empreendedor mostra uma preocupação voltada para a qualidade dos serviços prestados e para a consolidação como um evento "indispensável" ao calendário turístico da cidade de Fortaleza.

CONCLUSÕES

Este estudo teve como principal proposta analisar, por meio de narrativas de histórias de vida, casos de sucesso de empreendedores cearenses que se destacaram e são reconhecidos na região. Para isto, fez uso de uma investigação de campo em três pequenas empresas com sede na cidade de Fortaleza.

Inicialmente, procedeu-se à revisão da literatura de suporte à investigação acerca dos aspectos conceituais, comportamentais e inovativos da administração e estratégia empreendedora. Em seguida, delimitou-se a metodologia baseada na técnica da história de vida; e, ao final, foram apresentados e analisados os resultados da pesquisa.

A análise dos testemunhos coletados nas entrevistas realizou-se em duas etapas: primeiro, mediante a construção das composições narrativas e, por fim, a fase analítica propriamente dita, por intermédio da interpretação das histórias de vida de cada empreendedor baseada em cinco blocos temáticos, a saber: 1. a origem e a força propulsora do empreendimento; 2. liderança e competência relacional; 3. inovação e criatividade; 4. o grande momento do negócio; e 5. a formação das estratégias e visão de futuro.

Com a análise, segundo se concluiu, para a compreensão do contexto que envolve a administração de empresas empreendedoras, deve-se evidenciar necessariamente a pessoa do empreendedor, seu idealizador, sua principal liderança e modelo de gestão.

A existência de liderança forte nas empresas pesquisadas impõe uma visão integrada e um controle personalizado sobre suas atividades e seus rumos. Por outro lado, a tomada de decisão é flexível, em virtude da simplicidade da estrutura, o que permite rápida reação quando em situações inesperadas existam ameaças ou oportunidades.

Os aspectos da inexistência de um perfil ideal definido para a pessoa do empreendedor (Amar Bhide, 1994); da excessiva centralização das decisões; e da forte dependência da liderança empreendedora (Mintzberg et al. 2000), foram parcialmente corroborados na análise das histórias de vida.

Neste estudo, verificou-se a presença de um perfil de competências empreendedoras diferenciado e multifacetado: empreendedores controladores ou adeptos à delegação, hábeis na formação de redes de competência e parcerias, analíticos ou intuitivos, como também gregários ou líderes visionários de poucas palavras. A manutenção de redes de relacionamento é uma característica dos empreendedores estudados e serve para conectá-los com o ambiente no qual atuam e desenvolvem seus negócios. Alguns trechos dos testemunhos de vida ouvidos podem ser sintetizados por uma característica comum: a paixão pelo risco de empreender e a vontade de afrontar desafios com perseverança, dedicação e trabalho constante, tornando possível àquilo que para muitos parecia impossível.

Conforme constatou-se, o surgimento de estratégias empreendedoras na vida de uma empresa está relacionado com a cultura organizacional, representada por valores, atitudes e comportamento de sua liderança, terminando por influenciar os demais membros da organização. Nas histórias dos empreendimentos analisados, essa atitude dá origem e se caracteriza pela sistemática busca da inovação, da percepção acurada e do aproveitamento de oportunidades, com vistas a complementar carências ou "fazer diferente", constituindo exemplos valiosos de como olhar o existente para criar o novo.

Ressalta-se, ainda, a necessidade de diversificação e integração dos estudos sobre o fenômeno do empreendedorismo com as demais áreas da administração. Como salientaram Paiva Jr. e Cordeiro (2002), a falta de uma perfeita compreensão do fenômeno empreendedor e de sua importância para os estudos organizacionais é reflexo da falta de integração conceitual desse sistema de gestão estratégica com os demais campos da administração.

Nesse contexto, os estudos de caráter qualitativo que descrevem as histórias de empreendedores particulares, que narram de modo vivo e direto suas experiências de trabalho, suas vidas e seus projetos contribuem para o aprofundamento das peculiaridades comportamentais, culturais e econômicas do percurso empreendedor e tornam possível cunhar novas e inéditas definições e características.

Da mesma forma, as narrativas analisadas evidenciaram a importância das iniciativas empreendedoras para o compromisso com a inovação sistemática e para o desenvolvimento da economia local, ao favorecer a crescente melhoria da qualidade de vida. Estes aspectos sinalizam e justificam a relevância da análise das motivações e das trajetórias desses empreendimentos para a compreensão e o entendimento da singularidade do comportamento empreendedor.

REFERÊNCIAS

ADAM, J-M.; REVAZ, F. *A análise da narrativa*. Lisboa: Gradiva, 1997.

ALBERTI, V. *História oral: a experiência do CPDOC*. Rio de Janeiro: Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, 1989.

- BHIDE, Amar. How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard Business Review*: mar./abr. 1994.
- BOM ÂNGELO, Eduardo. O movimento empreendedor no Brasil. In: BRITTO, Francisco; WEVER, Luiz. *Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes*. Rio de Janeiro: Campus, 2003a.
- _____. *Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença*. Rio de Janeiro: Campus, 2003b.
- BRITTO, Francisco; WEVER, Luiz. *Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DORNELAS, José C. Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. Trad. Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FERREIRA, Antonio Ademir et al. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2002.
- FESTINALLI, Rosane Calgaro. Estratégias empresariais em empresas do contexto empreendedor: o caso da indústria Laticínio Vila Nova. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – 3Es, I, 2003, Curitiba-PR. *Anais...Curitiba*: ANPAD, 2003, 1 CD ROM.
- HAMM, John. The entrepreneur: why entrepreneurs don't scale. *Harvard Business Review*, New York: Harvard Business School, v. 80, n. 12, dez. 2002.
- HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- MINTZBERG, Henry et al. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. Trad. James Sunderland Cook, 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PAIVA Jr., Fernando Gomes; CORDEIRO, Adriana Tenório. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVII, 2002, Salvador-BA. *Anais...Salvador*: 2002, 1 CD ROM.
- PALICH, L. E.; BAGBY, R.D. Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk talking: challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*: out. 1995.
- PREVIDELLI, José J.; DUTRA, Ivan S. Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVIII, 2003, Atibaia-SP. *Anais...Atibaia*: 2003, 1 CD ROM.
- ROSENTHAL, G. A estrutura e a *gestalt* das autobiografias e suas conseqüências metodológicas. In: FERREIRA, M. de M.; AMADO, J. *Usos e abusos da história oral*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- SPINK, Mary Jane. *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano*. São Paulo: Cortez, 1999.

STEVENSON, H.; GUMPERT, D. E. The heart of entrepreneurship. *Havard Business Review*: mar./abr. 1985.

SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development*. Oxford: Oxford University Press, 1978.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 2 ed. Newbury Park: Sage Publications, 1994.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; MORRISON, Alison. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro: ANPAD, v. 8, n. 1, jan./mar. 2004.

VASCONCELOS, Flávio C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v.41, n. 4, out./dez. 2001. p. 98-102.