

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado Profissional em Administração

Delmar Novaes Campos

**O PROCESSO EMPREENDEDOR DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE
SERVIÇOS DO PARQUE CIMENTEIRO DA REGIÃO DE
PEDRO LEOPOLDO**

Orientadora: Prof^a Dra. Liliane de Oliveira Guimarães

BELO HORIZONTE

2006

DELMAR NOVAES CAMPOS

**O PROCESSO EMPREENDEDOR DAS EMPRESAS PRESTADORAS
DE SERVIÇOS DO PARQUE CIMENTEIRO DA REGIÃO DE
PEDRO LEOPOLDO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^a Dra Liliane de Oliveira Guimarães

BELO HORIZONTE

2006

Aos meus pais

Ao esforço empreendedor

No engenho, a hora é de gerar
as engenhosidades que evoluirá.
O homem criou o engenho, vai melhorar?
Não sei, mas se colocar amor germinará.....

Fará generosamente, gente feliz.
A máquina obra generalidades de se usar.
Boa obra?
Não sei, depende da forma do nosso coração engenhar...

AGRADECIMENTOS

Uma dissertação de mestrado se assemelha ao esforço empreendedor no sentido de ser um trabalho coletivo, que se desenvolve com o apoio de muitas pessoas, seja em suporte no desenvolvimento do trabalho em si, seja na busca de dados e informações que agregam ao trabalho, ou mesmo nas manifestações de apoio e solidariedade. Assim, registro aqui meus agradecimentos àqueles que direta ou indiretamente colaboraram com nosso trabalho.

O primeiro agradecimento é destinado à minha orientadora, Profa Dra. Liliane Oliveira Guimarães, pelo seu esforço na orientação do desenvolvimento deste trabalho, sempre buscando a construção de um texto que expressasse qualidade e consistência em seu conteúdo.

Aos empreendedores que participaram desta pesquisa, meus sinceros e estimados agradecimentos, pela maneira com que me receberam e me apoiam, pelo tempo despendido nas entrevistas e pela participação interessada e atenciosa, que possibilitaram nosso êxito no esforço de pesquisa.

Aos amigos, colaboradores e à minha equipe de trabalho da Mineração Belocal, pelos incentivos, pela cobertura nos momentos de ausência e pelo interesse em meu sucesso pessoal e profissional.

Agradeço a minha querida esposa Rosilaine, pelos estímulos, compreensão pelos momentos em que estive ausente, pelo suporte, apoio, companheirismo e motivação sobretudo, nos momentos mais difíceis. Você foi fundamental neste esforço pessoal!

Aos meus familiares, pelos estímulos e compreensão nas várias horas de isolamento as quais tive que me submeter a fim de lograr êxito neste trabalho.

RESUMO

A partir de meados da década de 80 e, notadamente, nos anos 90, iniciou-se e se desenvolveu, no Brasil, um intenso movimento de terceirização, provocado por processos de reestruturação, dentro de grandes empresas. Esses movimentos se basearam na transferência de parte das atividades que eram, até então, desenvolvidas internamente dentro das grandes empresas, e que passaram, em certa medida, a ser executadas por pequenas empresas. O presente estudo objetivou compreender os efeitos proporcionados pelo movimento de terceirização, iniciado na década de 80 e consolidado na década de 90, dentro do parque cimenteiro da região de Pedro Leopoldo, Minas Gerais e, especificamente, sua relação com o processo empreendedor das empresas de prestação de serviços em manutenção industrial, formados em torno das indústrias de cimento e cal dessa região. Guiados pelo modelo proposto por Gartner (1985) e Bygrave (1997) para o evento e o processo empreendedor respectivamente, procurou-se analisar, via dimensão do indivíduo, do ambiente e do tipo de organização criada, a formação e consolidação das empresas de prestação de serviços industriais dentro do parque cimenteiro. Para isso, por meio de uma pesquisa qualitativa, foram estudadas dezesseis empresas de serviços em manutenção elétrica e mecânica que se formaram em torno das empresas de cimento e cal na região de Pedro Leopoldo. Buscou-se compreender, a partir das três dimensões, as etapas de formação do processo empreendedor - a identificação da oportunidade, o evento indutor, a implementação do negócio e a busca pelo desenvolvimento e sobrevivência - com vistas a identificar as variáveis que marcaram o processo empreendedor e seu alinhamento com a literatura de empreendedorismo. Das principais constatações, pode-se destacar a importância de analisar o empreendedorismo, a partir das três dimensões, para a compreensão plena do evento empreendedor. Também, a necessidade de se agregar a essa análise a compreensão da influência das relações pessoais na formação do evento e a diferenciação entre evento e processo empreendedor via inclusão da etapa de sobrevivência.

Palavras-chave: processo empreendedor, evento empreendedor, dimensão individual, dimensão ambiental, dimensão organizacional.

ABSTRACT

From the mid 1980's and mostly in the 90's, an intensive outsourcing movement got started and developed in Brazil after the process of reorganization inside big companies. This movement consisted on transferring part of the tasks that were, until 90's, entirely developed inside the big companies and, to a certain point, made by small companies. This study aims to understand the effects caused by the service-usage movement, that started in the 80's and was consolidated in the 90's, inside the cement companies of Pedro Leopoldo County, in the State of Minas Gerais. Besides, it focuses mainly on this relation to the service company's entrepreneurial process in the industrial maintenance, which arouses around the cement and lime industries of this region. It was guided by the model proposed by Gartner (1985) and Bygrave (1997) to the event and entrepreneurial process respectively, that aimed to analyze through the individual dimension, the environment and the kind of organization created, and the constitution and consolidation of the industrial service mentioned. So, through a qualitative research, sixteen companies responsible for the electrical and mechanical maintenance that were formed around the cement and lime companies of Pedro Leopoldo were studied. Moreover, this study attempts to understand the phases to the entrepreneurial formation based on three dimensions – the identification of the opportunity, the inductive event, the business implantation and the search for the surviving and development, which influenced the entrepreneurial process and its accuracy to the entrepreneurial literature. From main results, it was given special importance of analyzing the entrepreneurial process from the three dimensions to fully understand the enterprising event. and also the necessity of adding the comprehension of the personal relationship that influenced the event formation, and the difference between the event and the entrepreneurial process via inclusion of the surviving phase.

Keywords: entrepreneurial process, entrepreneurial event, individual dimension, environmental dimension, organizational dimension

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	13
1.1.O problema de pesquisa, sua justificativa e seus objetivos	14
2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1.Aspectos importantes que compõem o estudo do empreendedorismo	27
2.2.O evento empreendedor - A criação de novas empresas	33
2.3. Fatores críticos para compreender o evento empreendedor	35
2.3.1.A dimensão individual	38
2.3.2.A dimensão ambiente	48
2.3.3.A dimensão organização	60
2.3.4.As relações pessoais e suas implicações para o evento empreendedor	64
2.3.5. A dimensão do processo empreendedor	69
3.METODOLOGIA	79
3.1.Introdução	79
3.2 A metodologia de pesquisa	81
3.3.O Objeto de pesquisa	83
3.4.A estratégia de coleta de dados	84
3.5.Características das empresas pesquisadas	85
3.6.A estratégia para análise dos dados	87
4.DESCRICÃO E ANÁLISE DOS DADOS	90
4.1.A análise da dimensão individual	91
4.2.A análise da dimensão ambiente	104
4.3.A análise da dimensão organização	119
4.4.As implicações das relações pessoais para o evento e o processo empreendedor	125
4.5. A análise do processo empreendedor - Resultado da interação das dimensões	128
4.5.1. O evento empreendedor: A identificação da oportunidade, o evento indutor e a implementação da oportunidade de negócio	128
4.5.2. O processo empreendedor: A busca pela sobrevivência e o	

crescimento	136
5.CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	146
5.1.A integração das dimensões e suas variáveis, as relações de causa e efeito e suas implicações para o processo empreendedor	147
5.2.Contribuições e implicações da pesquisa	152
5.3.Limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras	156
REFERÊNCIAS	159
APÊNDICE	168

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 Evolução da composição dos custos de manutenção na indústria de cimento	17
Figura 1 Quadro conceitual das variáveis na criação de novas organizações.	37
Figura 2 Modelo de análise setorial para as cinco forças competitivas.	57
Figura 3 O processo empreendedor.	74
Figura 4 Resumo das variáveis encontradas na dimensão do indivíduo.	103
Figura 5 Posição das empresas prestadoras de serviço dentro da cadeia de relacionamentos.	111
Figura 6 Resumo das variáveis encontradas na dimensão ambiente.	119
Figura 7 Resumo das variáveis encontradas na dimensão da organização.	124
Figura 8 Quadro conceitual das variáveis que envolveram a criação de novas Organizações no parque cimenteiro	127
Figura 9 Variáveis favoráveis e restritivas para a formação do evento empreendedor.	135
Figura 10 Variáveis de influências na etapa da sobrevivência.	139
Figura 11 Forças impulsionadoras para o desenvolvimento das empresas de serviços.	144
Figura 12 Dinâmica do evento empreendedor na fase inicial do movimento de terceirização.	149
Figura 13 Dinâmica do evento empreendedor na segunda fase do movimento de terceirização.	151

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Dados característicos dos empreendedores do parque cimenteiro.	87
Tabela 2	Síntese dos dados da dimensão individual.	92
Tabela 3	Faixa etária dos empreendedores do parque cimenteiro.	100
Tabela 4	Formação escolar dos empreendedores do parque cimenteiro.	101

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

1. ABCP – Associação Brasileira de Cimento Portland
2. ABRAMAN – Associação Brasileira de Manutenção
3. CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas
4. GEM – Global Entrepreneurship Monitor
5. IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
6. PDV - Programa de Demissão Voluntária
7. RH - Recursos Humanos
8. SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
9. SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
10. SIMPLES – Sistema Integrado de Impostos e Contribuições das Microempresas e empresas de pequeno porte.

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho, analisamos o processo de criação de empresas prestadoras de serviços no parque cimenteiro de Pedro Leopoldo¹, Minas Gerais, ocorrido, principalmente, na década de 90 do século XX. O parque cimenteiro de Pedro Leopoldo é formado por empresas de médio e, notadamente, de grande portes na produção de cimento e cal, destacando-se as empresas: Grupo Holcim de cimento, Grupo Lafarge de cimento, Grupo Lhoist, Carmago Correa cimentos, cimento Soeicom, Ical, Mineração Lapa Vermelha e Eimcal.

A idéia de analisar o processo empreendedor das empresas prestadoras de serviços do parque cimenteiro foi decorrente de dois aspectos principais. O primeiro está relacionado à nossa vivência profissional – gerente de fábrica de uma das empresas produtoras de cal – e a observação de que, a partir do final da década de 80, as grandes empresas da região iniciaram um movimento de reestruturação produtiva e organizacional, o que ocasionou um redimensionamento da sua estrutura física, humana e, principalmente, de sua forma de operação.

Conforme divulgado na literatura (SOUZA, 1995; FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997; ALMEIDA, 2002), esse movimento, cuja tônica está na concentração de esforços para aprimorar os principais negócios das empresas, e neles se especializar, se constituiu em um elemento importante para favorecer e estimular o surgimento de empresas que supram as atividades terceirizáveis ou descartadas pelas grandes corporações.

O segundo aspecto que estimulou o desenvolvimento desta pesquisa foi o contato com artigos e resultados de investigação que assinalavam a complexidade do processo

¹ Estamos nesta pesquisa denominando a região de Pedro Leopoldo como composta pelas cidades de Pedro Leopoldo, Matozinhos, Vespasiano, São José da Lapa e Confins.

empreendedor (GARTNER, 1985; REYNOLDS, 1991; ALDRICH e MARTINEZ, 1999; ANDERSON, 2000; CHRISTENSEN, ULHOI E MADSEN, 2002). Nesse sentido, utilizamos, principalmente, o modelo desenvolvido por Gartner (1985) que defende que o processo de criação de uma empresa decorre da conjugação de elementos relacionados à dimensão individual, organizacional e ambiental. De maneira geral, o modelo de Gartner (1985) compila as variáveis de cada dimensão em uma moldura que possa servir de referência para a análise de um processo empreendedor. O contato com essa literatura nos estimulou a desenvolver um trabalho que buscasse mapear e compreender a multiplicação de empresas prestadoras de serviços de manutenção no parque cimenteiro de Pedro Leopoldo. Pretendíamos verificar se realmente o processo de terceirização ocorrido no parque cimenteiro impulsionou a criação das empresas prestadoras de serviços e em que medida isto ocorreu. Almejávamos também identificar os elementos postos pela literatura que caracterizaram o processo empreendedor das empresas que se formaram no parque cimenteiro a partir da segunda metade da década de 80.

1.1 O problema de pesquisa, sua justificativa e seus objetivos

A realidade social e econômica do Brasil tem apresentado um conjunto de matizes e características bastante dinâmicas e imprecisas, com efeitos significativos sobre o mundo empresarial. As mudanças ocorridas nos anos 80 e, notadamente, a partir dos anos 90, tais como a abertura comercial e o desenvolvimento de novas fontes de energia e matérias-primas, provocaram um enorme movimento empresarial pela busca da competitividade (SOUZA, 1995; FERRAZ, KUPFER E HAGUENAUER, 1997). Sobre esse aspecto, Solomon (1986) observa que mudanças estruturais externas e/ou internas conduziram a uma reestruturação fundamental das empresas. Nesse cenário como argumenta Almeida (2002 p. 246), “[...] as grandes empresas foram descritas como dinossauros, muitas delas combinando estruturas burocráticas, indolência tecnológica e baixa rentabilidade”. Hammer e Champy (1994) consideram que o avanço tecnológico, a queda das fronteiras entre mercados e as mudanças de expectativas dos

clientes combinaram-se para tornar determinados sistemas de gestão organizacional obsoletos.

O esforço das empresas brasileiras na busca de padrões de competitividade em nível mundial levou muitos setores, sobretudo aqueles mais vulneráveis à concorrência internacional, a um intenso movimento com revisões das práticas de gestão e na formas de organização do trabalho. (COSTA, 1994; SOUZA, 1995; MOTTA, 1995; ALMEIDA 2002). Nesse sentido, as empresas desenvolveram acentuadamente, nessas décadas, programas de qualidade, reestruturação de processos e a reengenharia organizacional.

Gawell (2000) e Almeida (2002) observam que, a partir dos anos 90, surgiram estratégias empresariais baseadas na reengenharia de processos e *dowinsinzing*² com profundos impactos nas estruturas organizacionais. Todas as alterações, sejam as estimuladas ou exigidas por fatores externos, sejam as de reestruturação interna, impactaram a forma como algumas empresas do ramo industrial reconfiguraram a gestão da produção, provocando mudanças nas organizações e, essencialmente, na forma de operar seus ativos.

Particularmente, nas empresas de capital intensivo, como é o caso das indústrias de cimento e cal, tal reorganização se deu em boa medida por meio da implantação de programas de qualidade total. Algumas dessas empresas estabeleceram programas de excelência operacional, criando e desenvolvendo sistemas de gerenciamento para produção, meio ambiente e segurança industrial, que alteraram a forma de desenvolver suas atividades. Um dos aspectos priorizados nos programas foi a clarificação das suas competências-chave para seus processos internos.

Essas empresas procuraram também alinhar esses mesmos processos dentro de um conceito de *core business*, ou seja, centrar-se no seu negócio principal, transferindo atividades marginais e de suporte para terceiros. Acrescentem-se a isso as pressões

² Redução de níveis hierárquicos em uma estrutura organizacional. (HAMMER E CHAMPY, 1994).

dos *stakeholders* - comunidade, órgãos fiscalizadores e clientes - com relação às questões ambientais, o que, no caso das indústrias de cimento e cal, pelos aspectos que envolvem a extração da matéria-prima básica de produção - o calcário - compreende um conjunto de impactos altamente relevantes em relação ao meio ambiente. Esse contexto gerou fatores que demandaram também necessidades de rever formas e práticas operacionais, investimentos em tecnologias de ponta para controlar com eficácia as operações e programas de capacitação de pessoal para lidar com tais desafios. Sobre a reestruturação promovida nas grandes empresas e seu impacto na terceirização das atividades, FERRAZ, KUPFER E HAGUENAUER (1997), argumentam.

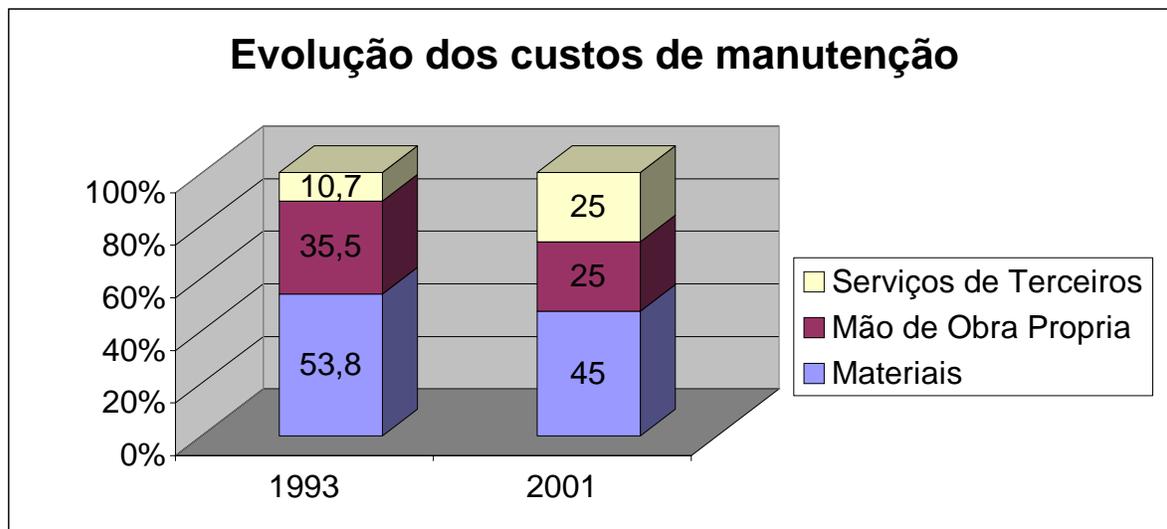
Em vários casos tem se observado a própria reestruturação da cadeia de produção através dos processos de terceirização ou sub-contratação. A redivisão do trabalho, ao permitir as empresas operarem com graus ótimos de especialização, faz da cooperação uma importante fonte de competitividade para a indústria.(FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997, P.22)

Em decorrência do processo de modernização e de todas as mudanças que foram implementadas nas empresas que atuam no parque cimenteiro da região de Pedro Leopoldo, a partir da segunda metade da década de 80 e, notadamente, nos anos 90, houve uma migração de grande parte das atividades de manutenção dos ativos dessas grandes empresas, até então realizadas, em grande parte, por seu quadro próprio de pessoal, para empresas externas. Acreditamos que, como consequência disso, empresas de pequeno porte foram se estabelecendo na região do parque cimenteiro de Pedro Leopoldo.

Prova disso são os dados da Associação Brasileira de Manutenção – ABRAMAN - nas publicações dos seus documentos nacionais no período de 1993 a 2001 que demonstram uma evolução significativa no nível de terceirização das atividades de manutenção no setor de cimento e cal. O custo total de manutenção industrial se compõe de três elementos, a saber: 1. O custo com mão-de-obra própria; 2. O Custo com materiais de manutenção; 3. O custo com serviços de terceiros. Como exemplo, em 1993, o setor de cimento registrou um gasto com serviços de terceiros da ordem de

10,7% do seu custo total (ABRAMAN, 1993 p. 31). Em 2001, esse gasto perfazia 25% do custo total, mostrando o aumento significativo com a contratação de terceiros para a realização dos serviços de manutenção (ABRAMAN, 2001 p. 28). O gráfico 1, mostra a evolução percentual dos gastos totais com manutenção industrial.

Gráfico 1
Evolução da composição dos custos de manutenção na indústria de cimento



Fonte – ABRAMAN, 1993, p.31 e 2001.

A terceirização dos serviços de manutenção, assim como de outros serviços, foi conseqüência das análises dos processos de reestruturação e a identificação das tarefas consideradas terceirizáveis dentro da abordagem de gestão que prescreve a concentração de esforços na competência central da empresa. Solomon (1986), Souza (1995), Ferraz, Kupfer e Haguenaeur (1997) e Almeida (2002) argumentam que a modernização gerencial, tecnológica e dos processos de trabalho, desenvolvida pelas empresas de grande porte, criou oportunidades para o surgimento de empresas de pequeno porte, via terceirização de atividades, gerando o crescimento de pequenos negócios na economia.

A partir da revisão de seus processos, as empresas passaram, então, a rever seu quadro de pessoal próprio, incentivando a aceleração de processos de aposentadorias,

estabelecendo Planos de Demissão Voluntárias – PDV - eliminando postos de trabalhos em seu quadro, com o objetivo de obter ganhos de eficiência e produtividade e de reduzir seus custos de folha com funcionários diretos e demais encargos trabalhistas.

Foi, portanto, em decorrência desse movimento de reestruturação das organizações que se formou, então, boa parte de um grupo expressivo de pequenos empreendedores, ex-funcionários das grandes companhias. No caso específico da região cimenteira de Pedro Leopoldo, essas pessoas, que tinham capacidade técnica desenvolvida durante anos, constituíram uma empresa de prestação de serviços na área de manutenção industrial. Solomon (1986) considera que, nas regiões industrializadas, a pequena empresa é, muitas vezes, o refúgio para trabalhadores deslocados, e o empreendedorismo é a alternativa para os empregados excluídos da grande empresa.

Conforme já destacamos, a região de Pedro Leopoldo detém um parque industrial constituído de cerca de oito empresas de grande porte, produtores de cimento e cal industrial, algumas delas derivadas dos maiores *players* de cimento e cal do mundo. Minas Gerais é o estado com o maior parque industrial desse setor, conforme afirma a Associação Brasileira dos Produtores de Cimento Portland – ABCP - e tem a maior produção de cimento do País. Dessa forma, pode-se constatar a relevância desse setor e a importância de se compreender os aspectos econômicos e sociais dessa região.

A concentração de grandes empresas numa dada região gera um ambiente com características peculiares para a formação de novas empresas. Segundo Souza (1995), o espaço para as pequenas empresas que se formam dentro de regiões industrializadas pode ser compreendido no contexto das relações entre organizações, e as formas que essas relações se configuram são norteadas pelas estratégias de reorganização adotadas pelas grandes empresas.

Como decorrência dos esforços de reorganização interna das grandes empresas, ocorrem as medidas de ajustes e mudanças que promovem a adoção de novos modelos gerenciais e a busca da qualidade total como foco de gestão (SOUZA, 1995). Esses esforços produzem ajustes de quadros de pessoal, de estruturas de apoio ao processo produtivo, buscando flexibilidade e eficiência operacionais para uma nova realidade econômica de competitividade (SOUZA, 1995; FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997). A reestruturação organizacional ocorrida nas décadas de 80 e 90 representou, além da terceirização das atividades, a redução de níveis hierárquicos, aumento da polivalência da força de trabalho e outras medidas como forma de redução dos custos de produção e aumento da produtividade.

No contexto do parque cimenteiro, parece que as empresas de cimento e cal vêm conseguindo bons resultados em termos de eficiência e produtividade, com programas de qualidade e de excelência operacional, notadamente, no quesito de confiabilidade de suas operações. Isso tem alterado os ciclos de demandas de serviços nesse setor, e a tendência é que a frequência da demanda por serviço reduza e/ou o tipo de demanda se altere, o que tende a diminuir o tamanho do mercado para as empresas fornecedoras de serviços em manutenção industrial.

Dentre alguns dos aspectos principais que caracterizam o ambiente do parque cimenteiro da região de Pedro Leopoldo, podemos destacar os mais relevantes:

1. alteração nos ciclos de paradas para manutenção geral das instalações, que ocorriam em média entre três a seis meses, passando para ciclos mais longos, oito meses chegando até a um ano. Ou seja, as empresas desenvolveram um bom nível de confiabilidade operacional³. Este fato reduz sensivelmente a demanda por contratação de serviços externos nesse setor;

³ Como exemplo de evolução no nível de confiabilidade operacional, identificamos o caso do forno horizontal I da Cal Itaú de São José da Lapa, que apresentava uma disponibilidade operacional – percentual de tempo em que a instalação está disponível para produzir – de 88%, em 1993, e registrou uma evolução nesse índice para 99%, em 2003.

2. os programas de excelência operacional e qualidade das empresas cimenteiras estão exigindo dos fornecedores, em geral e, em particular, dos de serviços, padrões de qualidade de fornecimento com melhor garantia assegurada. É necessário ainda, para se qualificar como fornecedores, cumprir um conjunto de requisitos legais de conformidade com o fisco e com as leis trabalhistas. Nesse caso, a preocupação das grandes empresas é de não serem surpreendidas com passivos trabalhistas que tais empresas terceiras podem gerar, no qual elas acabariam sendo penalizadas como co-responsáveis nesse processo. Tais exigências oneram os custos de prestação de serviços;
3. ainda no programa de qualidade, as grandes empresas que compõem esse parque mostram grau de risco de acidentes classificados como quatro, ou seja, grau máximo na escala de risco industrial e enfrentam o desafio de não conviverem com acidentes⁴ de qualquer natureza, face ao custo dos mesmos em termos financeiros e os impactos na imagem dessas organizações perante a sociedade. Diante disso, as empresas passaram a exigir um rigoroso padrão de segurança das empresas prestadoras de serviços, o que gera também maiores custos, em termos de treinamento de pessoal, aquisição de materiais de segurança individual, máquinas e dispositivos de trabalhos mais modernos. Paralelamente, tais exigências por parte das grandes empresas geraram a necessidade de melhorar a organização interna e a eficiência no gerenciamento da prestação de serviços (SOUZA, 1995), o que também aumentou despesas para as empresas prestadoras de serviços;
4. Solomon (1986) observa que, em algum elo da cadeia comercial, há um fornecedor de grande porte, um intermediário, ou um comprador detentor de poder econômico, que obtém para si o preço mais vantajoso às expensas dos lucros de seus clientes de menor porte. Sob esse aspecto e analisando a cadeia em que estes empreendedores - prestadores de serviços de manutenção eletromecânicos - se inserem, por um lado, temos um cliente, as empresas de cimento, que, por serem grandes, detêm uma enorme força de negociação e

capacidade de pressão sobre essas pequenas empresas. Por outro, os fornecedores dos seus principais insumos, tais como aço e materiais ferrosos, elementos de máquinas e componentes elétricos, que também são provenientes de grandes empresas que têm um elevado poder na negociação entre eles. Assim, pelos dois lados da cadeia, esses empreendedores detêm escasso poder de barganha, sobretudo se estiverem agindo isoladamente;

5. outro aspecto relevante que é inerente à área de prestação de serviços para as indústrias de cimento e cal diz respeito à mão-de-obra exigida nesse setor, que deve apresentar bom nível e, em muitos casos, grau técnico de especialização. Como a qualidade requerida no fornecimento do serviço é cada vez maior e, em essência, a prestação de serviço se faz com pessoas, ter bons profissionais é fator crítico de sucesso (HOFFMAN e BATESON, 2003). A capacidade para desenvolver e reter esses profissionais é muito difícil, uma vez que os profissionais que compõem o quadro das empresas prestadoras de serviços sempre têm por objetivo se destacar e, por fim, serem absorvidos pela grande empresa. Solomon (1986) e Reynolds (1991), ao discutirem os problemas enfrentados pela pequena empresa, identificaram essa questão ao enfatizarem que os melhores trabalhadores têm maiores probabilidades de passar para empregos com salários melhores nas grandes empresas. Reynolds (1991) considera que a pequena empresa se situa na periferia em torno da grande empresa. Essa periferia normalmente está associada à incerteza de futuro, baixos salários, pouco ou nenhum benefício e emprego temporário.

Analisar o processo empreendedor que gerou as empresas prestadoras de serviços em manutenção eletromecânica do parque cimenteiro e suas relações com a reconfiguração organizacional das empresas produtoras de cimento e cal foram, portanto, os objetivos desta pesquisa que se traduz nas seguintes perguntas norteadoras:

1. o que caracteriza – em termos da dimensão individual, ambiental e do tipo de organização criada – o processo empreendedor das pequenas empresas

⁴ Na cal Itaú, a área de manutenção registrou recorde acumulado até 1997 de 720 dias sem acidentes com

prestadoras de serviços de manutenção eletromecânica do parque cimenteiro de Pedro Leopoldo?

2. quais foram os fatores das dimensões individual, ambiental e organizacional que influenciaram de forma importante o processo de criação de empresas na região?
3. quais elementos favorecem e restringem o desenvolvimento dessas empresas?
4. quais as ações que têm sido adotadas por estas empresas prestadoras de serviços em manutenção eletromecânica para lidar com as pressões do ambiente e buscar sua sobrevivência?

Face à importância econômica que o parque industrial de cimento de cal tem para a região de Pedro Leopoldo⁵ e, conseqüentemente, para os empreendedores que se formaram em torno dessas indústrias, a compreensão do processo econômico e social, que gerou a formação das pequenas empresas de prestação de serviços em manutenção eletromecânica, o seu desenvolvimento e suas perspectivas de consolidação e evolução, nos parece muito relevante para a comunidade que se situa a sua volta e para outras comunidades que, da mesma forma, tiveram origem a partir do desenvolvimento industrial local.

O estudo do empreendedorismo tem buscado na dimensão individual a compreensão do processo que envolve a formação de novas empresas. Na perspectiva individual, a preocupação dos pesquisadores tem sido no sentido de identificar diferenças entre empreendedores e não empreendedores na tentativa de se estabelecer generalizações. (GARTNER, 1985). Nossa proposta nesta pesquisa foi buscar uma abordagem multidimensional, considerando as três dimensões que envolvem o processo empreendedor – a individual, a ambiental e a organizacional - baseado no fato de que só a partir dessas três dimensões é possível levar em conta o caráter complexo,

afastamento e essa mesma área obteve, em 2004, 1.190 dias.

⁵ Segundo informação verbal de um assessor técnico da associação comercial e industrial de Pedro Leopoldo, as empresas de serviços de manutenção industrial geram em torno de 3000 empregos diretos.

dinâmico e multifacetado que envolve o empreendedorismo. (GARTNER, 1985; WITHANE, 1986; BYGRAVE, 1997; GARTNER, 1988).

Dada a complexidade que envolve o tema empreendedorismo e do foco considerado restrito de pesquisas baseadas unicamente na análise das características e do comportamento do empreendedor, a literatura tem apontado a necessidade de um número maior de pesquisas sobre esse tema (VAN de VEN, ROGER e SCHOROEDER, 1984; GARTNER, 1985; GARTNER, et al., 1994; ALDRICH e MARTINEZ, 1999; DORNELAS, 2003). Aldrich e Martinez (1999) destacam a necessidade de realizar mais estudos longitudinais os quais devem ajudar a encontrar relações de causa e efeito entre os aspectos individuais, organizacionais e ambientais.

Gartner (1985) e Gartner et al. (1994) defendem que comparações e contrastes devem ser feitos de grupos e populações homogêneas, afim de melhor elucidar o processo de empreender. Segundo Gartner (1985), o estudo de populações homogêneas é necessário antes do estabelecimento de qualquer regra geral ou teorias sobre o processo empreendedor. Para esses autores, a falta de grupos homogêneos nas amostras de pesquisas passadas tem gerado conflito nos resultados e dificultado o estabelecimento de respostas mais conclusivas sobre os fatores que favorecem ou restringem a criação de novas empresas.

A relevância deste estudo também se justifica em função da importância econômica do grupo caracterizado como de pequenas empresas prestadoras de serviços em manutenção eletromecânica, uma vez que estamos falando de uma região que congrega uma população de cerca de 197.856 habitantes⁶ e que conta com cerca de 40 empresas nesse setor. Tais empresas têm importante participação na geração de receitas e impostos, bem como pela sua capacidade de geração de emprego e renda para a região. Estima-se que, somado, esse grupo de empreendedores apresentam um

⁶ Fonte: SITE IBGE cidades

faturamento superior a 60 milhões de reais por ano e geram mais de 3.000 empregos diretos⁷.

Face à importância da região, que tem na indústria de cimento e cal sua força econômica e, no setor de prestação de serviços de manutenção industrial, um segmento representativo na cadeia da indústria cimenteira, a sobrevivência dessas empresas no mercado em que atuam, bem como a necessidade de garantir sua expansão e crescimento no setor, são fundamentais para desenvolvimento dessas comunidades. Assim, acreditamos que seja importante que esse grupo econômico se perenize, e o caminho para isso passa pela compreensão do processo empreendedor e dos fatores que o estimulam e que o inibem, identificando os aspectos fundamentais para seu pleno desenvolvimento.

Conforme pudemos confirmar, muitos desses empreendedores tomaram suas iniciativas de empreender em boa parte decorrente da reestruturação das grandes empresas que operam na região. Houve, nesse ambiente econômico, um alinhamento com o conceito vigente a partir da segunda metade da década de 80 de que as empresas deveriam se focar em suas principais atividades, colocando para terceiros tudo aquilo que não se alinhasse ao seu negócio principal (SOLOMON, 1986; SOUZA, 1995; FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997; ALMEIDA, 2002; OLIVEIRA, 2003).

Por outro lado, com a evolução das práticas de gestão, parece que as grandes empresas ganharam produtividade e confiabilidade operacional, e muitas das demandas de serviços que tinham origem nas falhas operacionais devem ter sido eliminadas e as disponibilidades operacionais das instalações aumentadas. Assim, nossa crença é de que as pequenas empresas prestadoras de serviços de manutenção em eletromecânica dessa natureza podem estar sendo vítimas dos resultados desses mesmos programas. Ou seja, após alguns anos de implantação dos programas de re-

⁷ Dados obtidos a partir de sondagens informais com empresários locais em função da inexistência de estatísticas sobre o número de empregados no setor.

estruturação produtiva, qualidade e melhorias contínuas, que gerou o movimento empreendedor pela terceirização, devem estar agora contribuindo para reduzir esse movimento.

Para agravar a situação, a posição desfavorável das pequenas empresas nesse setor também se explica pelo poder de pressão e barganha dos seus fornecedores e dos clientes. A pequena empresa fica numa posição intermediária, desconfortável e sob a constante ameaça ao seu futuro (SOLOMON 1986, REYNOLDS 1991). Como nos afirma Solomon (1986),

[...] embora se constitua numa força complementar na economia, a pequena empresa opera a partir de uma posição desconfortável de desigualdade. Seu poder difuso a torna subserviente ao poder das empresas de grande porte, que, rotineiramente, dominam as zonas de maior lucratividade.(SOLOMON, 1986, p.21)

O cenário até aqui descrito em conjunto com a literatura que discute o processo de empreender nos subsidiou na definição dos objetivos da pesquisa. A literatura de empreendedorismo apresenta a complexidade que envolve o tema e reclama a necessidade de pesquisas em que se tenha condição de melhor compreender a ação empreendedora, o que o influencia a partir do ambiente em que se insere e suas conseqüências econômicas e sociais. É nesse sentido que esta pesquisa pretende contribuir para melhor entendimento do processo empreendedor. A partir do estudo de um grupo de pequenas empresas que se formou em uma região e a análise de suas características de formação e desenvolvimento, acreditamos poder ajudar a elucidar ou confirmar aspectos que a literatura de empreendedorismo tem discutido.

Tivemos, como objetivo geral, analisar o processo empreendedor de formação das pequenas empresas prestadoras de serviços em manutenção eletromecânica do parque cimenteiro de Pedro Leopoldo, a partir das dimensões individual, ambiental e organizacional, verificando sua relação com o movimento de reestruturação das

grandes empresas de cimento e cal, os fatores que influenciaram o desenvolvimento dessas empresas bem como as ações adotadas para permanecer no mercado.

Como objetivos específicos procuramos:

1. identificar as variáveis das três dimensões – Individual, ambiental e da organização - que favoreceram a criação e o desenvolvimento do processo empreendedor das empresas prestadoras de serviços em eletromecânica no parque cimenteiro;
2. analisar, dentre os elementos considerados propulsores do processo empreendedor, aqueles que predominaram no contexto das empresas prestadoras de serviços em eletromecânica no parque cimenteiro da região de Pedro Leopoldo;
3. analisar as ações e estratégias que têm sido adotadas pelas empresas prestadoras de serviços no sentido de lidar com as pressões do ambiente e de garantir sua sobrevivência.

Nosso trabalho está estruturado da seguinte forma. No capítulo 2, apresentamos a literatura de empreendedorismo, nosso referencial teórico, suporte ao nosso foco de pesquisa. Abordamos, no capítulo 3, a metodologia de pesquisa adotada em nosso trabalho, orientando toda nossa estratégia de pesquisa. No capítulo 4, apresentamos nossa análise e interpretação dos resultados da pesquisa compreendendo todas as dimensões propostas por GARTNER (1985), bem como a análise do processo empreendedor. E, finalmente, no capítulo 5, trazemos nossas conclusões acerca dos resultados da pesquisa, as contribuições e implicações da pesquisa para a literatura de empreendedorismo, as limitações do trabalho e nossas sugestões para pesquisas futuras. As referências e o apêndice, com os questionários aplicados, concluem o nosso trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo como referência nosso problema e nossos objetivos de pesquisa, o referencial teórico teve, como principal foco, a análise das dimensões que compõem a formação do evento empreendedor e as correspondentes variáveis que as fundamentam, bem como a compreensão das etapas do processo empreendedor. Inicialmente, procuramos apresentar e discutir os principais aspectos da literatura em empreendedorismo que estão em destaque e que, de certa maneira, representam ainda um esforço na busca de consenso entre os pesquisadores. Procuramos, também, clarificar as diferenças entre o evento empreendedor e o processo empreendedor, distinção ainda pouco consolidada na literatura. Passamos a analisar, então, as dimensões fundamentais na criação do evento empreendedor, caracterizando as variáveis conforme descrita no modelo de Gartner (1985) como base para a compreensão do processo empreendedor. Por fim, buscamos destacar o processo empreendedor e suas etapas, por meio da proposta de Bygrave (1997) a fim de identificarmos as características de cada etapa, sua importância e os aspectos que dão as condições de contorno desde o nascimento, a sobrevivência e crescimento da organização.

2.1 Aspectos importantes que compõem o estudo do empreendedorismo

O estudo do empreendedorismo pode ser considerado um construto por congregar vários conhecimentos de outros campos que compõem a administração bem como outras áreas das ciências sociais (SHAPERO E SOKOL 1982; GARTNER, 1985; REYNOLDS 1991; CUNNINGHAM e LISCHERON, 1991). Para Shapero e Sokol (1982), o empreendedorismo é um nome para uma profunda e ampla atividade humana, sendo foco de interesse de muitas disciplinas, não podendo ter, contudo, a abrangência de uma delas isoladamente. Tais complexidade e heterogeneidade que envolvem o empreendedorismo são, na visão do autor, o que torna o seu estudo mais difícil e controverso. Reynolds (1991) e Virtanen (1997) afirmam que ainda não existe uma teoria consistente e universal sobre empreendedorismo.

Estudos mais recentes têm procurado ampliar o campo de análise para uma melhor compreensão da atividade empreendedora. Aldrich e Zimmer (1986) observam que, no campo do empreendedorismo, questões como a assimetria da informação, a racionalidade e cognição limitada e as incertezas que envolvem os aspectos econômicos devem ser consideradas. Ao buscar distinguir a atuação dos gerentes em relação aos empreendedores, Shapero e Sokol (1982) observam que, dentro das organizações existentes, os gerentes tomam iniciativas, inovam em termos de aplicação de tecnologia e conduzem recursos, mas, se eles pessoalmente não dividem o risco do sucesso ou da falha, se eles não gerenciam a organização com um considerável grau de autonomia, eles não geram um genuíno evento empreendedor. No sentido de caracterizar o empreendedor, Cunningham e Lischeron (1991) observam que não existe definição ou modelo geral aceito sobre o que o empreendedor é ou faz. Na visão de Cunningham e Lischeron (1991), o termo empreendedor tem sido usado para denominar fundadores de novos negócios. Nesse aspecto, qualquer pessoa que herdou, ou comprou um negócio existente, ou gerenciou um negócio como empregado, não é, por definição, um empreendedor.

A caracterização do empreendedor em termos de comportamento tem sido discutida no sentido de enfatizar seu perfil heterogêneo. Nas pesquisas pioneiras, em que havia predominância de estudos na dimensão individual (GARTNER, 1985; CHRISTENSEN, ULHOI E MADSEN, 2002), a principal proposta em termos de análise do comportamento empreendedor era a comparação entre empreendedores e não empreendedores como se os empreendedores fossem seres de comportamento semelhante. Esse foco de análise isolado mostrou-se estreito e incapaz de explicar o evento empreendedor e suas variações a fim de permitir generalizações (BROCKHAUS, 1982; VAN de VEN, ROGER e SCHOROEDER, 1984; GARTNER, 1985; ALDRICH e ZIMMER, 1986; REYNOLDS, 1991; BYGRAVE, 1997; ALDRICH e MARTINEZ, 1999; McCLINE, BHAT e BAJ, 2000; CHRISTENSEN, ULHOI e MADSEN, 2002).

Segundo Blais e Toulouse (1990), os resultados das avaliações das diferenças entre empreendedores e não empreendedores foram inconclusivos, e as informações que resultaram não foram claras para obterem-se conclusões. Autores como Brockhaus (1982), Gartner (1985), Vries (1985), Pleitner (1986), Gartner (1989), Reynolds (1991), Shane e Venkataraman (2000) argumentam que empreendedores e suas firmas variam amplamente. Gartner (1988), por exemplo, considera que existem mais diferenças entre empreendedores do que entre empreendedores e não empreendedores. Nessa perspectiva, Gartner (1988) considera ser mais proveitoso o estudo das diferenças entre os empreendedores. O que o autor quer destacar é que empreendedores tomam ações diversas ainda que inseridos em um mesmo ambiente.

Além da discussão sobre perfil de empreendedores, a inovação tem sido vista como o ponto de partida para o evento empreendedor (SHUMPETER, 1985; McCLELLAND, 1961; RONEN, 1983). McClelland (1961) considera que o papel empresarial envolve fazer as coisas de forma original melhor que antes e que um empresário, que não busca inovação, não pode se caracterizar como empreendedor. Segundo Filion (2000), o que diferencia um empreendedor é a capacidade de definir projetos que compreendem fortes elementos de inovação buscando fazer algo diferente do que já existe. De maneira geral, a inovação foi e tem sido considerada por muitos autores como a marca da ação empreendedora.

Ao relacionar o tema empreendedorismo e inovação, Drucker (1985) afirma que a inovação é uma função específica do empreendedorismo. Para Drucker (1985), o coração da atividade empreendedora é a inovação, ou seja, o esforço para criar propostas focadas em mudanças em empreendimentos econômicos e de potencial social (DRUCKER, 1985). O autor se refere à inovação não somente como aquela de caráter tecnológica *per se*, mas também a criação de inovação gerencial e de novas formas de abordagem na construção de uma ação empreendedora.

No entanto, alguns autores (PLEITNER, 1986; CUNNINGHAM e LISCHERON, 1991; VIRTANEN, 1997; ALDRICH e MARTINEZ, 1999) argumentam, que na limitação de aplicar o termo empreendedorismo apenas quando houver inovação, podemos estar excluindo a maioria das atividades empreendedoras. Neste sentido, Pleitner (1986) observa que o setor de alta tecnologia, ligado essencialmente à inovação, representa apenas uma pequena parte do número total de novas empresas, aproximadamente um por cento. Harwood (1982) pondera que todo novo negócio tem alguma coisa de diferente na sua forma. O que esse autor quer dizer é que, mesmo naqueles novos empreendimentos que reproduzem um tipo de organização existente no mercado – o que Gartner (1985) denomina como entrada por *competição paralela* - o processo empreendedor em cada caso apresenta características e particularidades específicas. Ainda, nessa mesma perspectiva, Aldrich e Martinez (1999) esclarecem que muitas organizações são fundadas dentro de uma população existente e relativamente estável, imitando os objetivos, estruturas e rotinas de formas estabelecidas de organização. Na visão dos autores (PLEITNER, 1986; ALDRICH e MARTINEZ, 1999), existe um espectro entre dois pólos: o inovador e o reproduzidor. Sobre essa distinção entre inovador e reproduzidor, Aldrich e Martinez (1999), argumentam.

Embora novas firmas devam conduzir a novos produtos, estruturas, idéias e processos para indústrias e mercados, nem todos os empreendedores e suas firmas qualificam-se como inovadores. Em um continuum entre os dois pólos de reproduzidor e inovador, a organização reproduzidora é definida como uma organização na qual as rotinas e competências variam imperceptivelmente daquelas organizações existentes em populações estabelecidas. (ALDRICH e MARTINEZ, 1999, p. 7).

Nessa perspectiva, empreendedorismo tem sido usado para definir uma grande faixa de atividades que envolve desde a criação, fundação, adaptação e gerenciamento de negócios. (CUNNINGHAM e LISHERON, 1996). Lumpkin e Dess (1996) consideram que definir empreendedorismo como apenas a criação de novas empresas representa uma abordagem estreita para o tema. Da mesma forma, Shane e Venkataraman (2000) argumentam que empreendedorismo não requer, mas inclui a criação de novas organizações. Esses autores consideram que empreendedorismo pode ocorrer também

dentro de organizações já existentes. As oportunidades podem ser criadas dentro das organizações consolidadas, geradas por ações individuais e sem necessariamente conduzir à criação de uma nova empresa (LUMPKIN e DESS, 1999).

Drucker (1985) vê muita confusão sobre uma apropriada definição para o empreendedorismo. Uns referem o termo à criação de pequenos negócios, outros para todos os novos negócios: pequenos, médios ou grandes. O autor considera, no entanto, que, na prática, muitos negócios bem estabelecidos podem ser vistos como destacados sucessos no campo do empreendedorismo. Assim, o autor concluiu que o termo, então, deve se referir não a um tamanho ou idade do empreendimento, mas a um certo tipo de atividade (DRUCKER, 1985). Virtanen (1997) fornece uma definição multidimensional para o tema como sendo um processo dinâmico de criação e gerenciamento por um indivíduo, o qual se esforça para explorar uma inovação econômica para criar novo valor no mercado. Também Almeida (2003; p. 62) destaca que “[...] o empreendedorismo deve ser visto como um processo dinâmico que possui intrinsecamente a concepção, percepção e realização de uma oportunidade de negócio”.

Entretanto, Gartner (1988) afirma que toda investigação no campo do empreendedorismo começa com a criação de novas organizações. Da mesma forma, para Christensen, Ulhoi e Madsen (2002), o empreendedorismo é em essência a criação de novas organizações. Gartner (1985) sugere que os pesquisadores devem observar os empreendedores no processo de criação de organizações. Nesse sentido, o conhecimento do comportamento empreendedor é dependente do campo de atividade que o empreendedor elegeu para criar seu negócio (GARTNER, 1988). Bygrave (1997) colabora com essa afirmação considerando o empreendedorismo como a essência da livre organização em função do nascimento de novos negócios o que, na sua perspectiva, é responsável por gerar vitalidade ao mercado e permitir desenvolvimento econômico. Anderson (2000; p. 228) vê o empreendedorismo como “[...] um processo de combinar um número de variáveis endógenas – variáveis do

indivíduo - e exógenas - variáveis do ambiente”. Para Mathews (2001), o empreendedorismo deve ser considerado como uma recombinação de forças, rotinas ou relações, em certo caminho, para iniciar nova linha de negócio ou conjunto de atividades.

Ainda um outro aspecto importante que tem sido discutido na literatura mais recente vem no sentido de considerar a ação empreendedora como uma ação coletiva. (SHAPERO e SOKOL, 1982; VAN de VEN, ROGER e SCHOROEDER, 1984; REYNOLDS, 1991; GARTNER et al., 1994; ALDRICH e MARTINEZ, 1999; CARPINTÉRO e BACIC, 2001; CHRISTENSEN, ULHOI E MADSEN, 2002; ALMEIDA, 2003). Segundo esses autores, é mais adequado falar do evento empreendedor como uma ação de um grupo de pessoas. Nessa concepção, somente o esforço de um conjunto de pessoas é capaz de criar uma organização e desenvolvê-la. Sobre a caracterização do empreendedorismo como um processo coletivo, Gartner et al. (1994) observam.

O empreendedor no empreendedorismo é mais provável ser plural, do que singular. O centro da atividade empreendedora reside freqüentemente não em uma pessoa, mas em muitas. Se nós limitarmos nossa lista de empreendedores para aqueles indivíduos os quais devem ter alguma direção estratégica que influencia o desenvolvimento do empreendimento, nos devemos provavelmente considerar incluso: Indivíduos que dividem retorno dos investimentos, indivíduos que dividem os custos do empreendimento, indivíduos que dividem os papéis na tomada de decisões, indivíduos que dividem os papéis de liderança e subordinados, esposas, famílias, amigos próximos, conselheiros, fornecedores e clientes críticos.”(GARTNER et al., 1994, p. 6)

Nessa mesma perspectiva, Carpintéro e Bacic (2001) e Christensen, Ulhoi e Madsen (2002) argumentam que o sucesso ou fracasso de uma organização é a conjunção de diversos fatores formados pelo capital financeiro, humano e social que dependem de um esforço coletivo para o sucesso do empreendimento. Van de Ven, Roger e Shoroeder (1984) complementam que a criação de um empreendimento é produto de um trabalho conjunto, ou seja, representa um evento que só se realiza na medida em

que a idéia ou projeto é compartilhado por um grupo de pessoas que se comprometem com sua realização.

Dentro dos diversos aspectos até aqui abordados, podemos verificar a grande diversidade de opiniões que compõem o conceito de empreendedorismo. Em nossa pesquisa, baseamos-nos nas proposições que consideram o empreendedorismo como um evento coletivo (SHAPERO e SOKOL, 1982; VAN de VEN, ROGER e SCHROEDER, 1984; REYNOLDS, 1991; GARTNER, 1994; ALDRICH e MARTINEZ, 1999; CARPINTÉRO e BACIC, 2001) ligado à criação de novas organizações (GARTNER, 1985; ALDRICH e MARTINEZ, 1999; CHRISNTENSEN, ULHOI e MADSEN, 2002) e como uma ação que se situam no pólo entre inovação e reprodução (PLEITNER, 1986; ALDRICH e MARTINEZ, 1999).

2.2 O evento empreendedor - A criação de novas empresas

Conforme nossas considerações anteriores, em nosso propósito de pesquisa, estaremos considerando o evento empreendedor como a criação de novas empresas, de acordo com alguns autores (GARTNER, 1985; PLEITNER, 1986; WITHANE, 1986; GARTNER, 1988; BYGRAVE, 1997). Gartner (1988), por exemplo, afirma que se quisermos entender o fenômeno do empreendedorismo com o objetivo de encorajar seu crescimento, então, necessitamos entender o processo pelo qual as novas organizações são criadas.

No campo de pesquisa, o empreendedorismo tem sido observado como um processo dinâmico, complexo, multidimensional, multifacetado e que deve ser estudado e pensado como uma combinação de variáveis (SHAPERO e SOKOL, 1982; GARTNER, 1985; WITHANE, 1986; GARTNER, 1988; SHANE e VENKATARAMAN, 2000). Shapero e Sokol (1982) consideram ser de suma importância, a compreensão de que evento empreendedor tem origem em diversas fontes, ou seja, não podemos partir de

simples variáveis ou fatores para avaliar os resultados do processo. Segundo esses autores, um número de fatores é necessário mas nenhum, isoladamente, é suficiente para explicar o evento empreendedor. Na visão de Reynolds (1991), algumas dimensões conceituais são fundamentais para estudar e analisar o processo empreendedor a fim de favorecer a compreensão dos fatores que levam os indivíduos a empreender.

Os autores da abordagem ecológica⁸ das organizações (ALDRICH e PFEFFER, 1976; ALDRICH e ZIMMER, 1986; ALDRICH e MARTINEZ, 1999) destacam a força do ambiente na criação das novas organizações. Aldrich e Martinez (1999) argumentam que novas formas de organização aparecem via da variação do ambiente, e essas variações na criação de novas organizações precisam ser estudadas. Aldrich e Pfeffer (1976) consideram que a criação de novas organizações também gera variações na população organizacional. Ou seja, um ambiente com novas empresas apresenta uma propensão à geração de outras novas organizações tornando um processo contínuo dentro de determinado contexto.

Shapiro e Sokol (1982, p.83), ao discutirem a formação do evento empreendedor argumentam que a “[...] percepção de desejos e de viabilidade são produtos social e cultural de um ambiente e ajudam a determinar quais as ações serão seriamente consideradas e tomadas subsequente”. Nesse sentido, sugerem que a ação empreendedora é o resultado da interação de fatores situacionais e culturais. Levando em conta as influências dos aspectos sociais e culturais, dados de pesquisas passadas mostram que indivíduos são muito mais prováveis de tomar a ação sobre informações negativas do que positivas, e os dados na formação de novas empresas dão suporte a essa conclusão (SHAPIRO e SOKOL, 1982). Segundo esses autores, deslocamentos negativos são encontrados como maior fonte de criação de novas organizações do que situações positivas.

⁸ Christensen, Ulhoi e Madsen (2002) denominam estes autores como aqueles que, em suas pesquisas enfatizam a importância das influências das estruturas externas na criação, seleção e sobrevivência de novas organizações.

Segundo Anderson (2000), os antecedentes ao evento empreendedor são a combinação de forças do indivíduo e o ambiente, operacionalizado por meio do reconhecimento da oportunidade. O evento empreendedor se desenvolve por força de um indivíduo que sabe aproveitar as condições presentes em ambiente e toma atitudes que convertem suas idéias em resultados via criação de uma organização.

Com outras palavras, Gartner (1985) mostra o aspecto multidimensional do evento empreendedor e que, em razão disso, os pesquisadores devem pensar em termos de combinação de variáveis para analisar a criação de novas organizações.

A criação de novos empreendimentos é um fenômeno multidimensional. Cada variável descreve apenas uma simples dimensão do fenômeno e não pode ser tomada de forma isolada. A criação de novas empresas é um fenômeno complexo: empreendedores e suas firmas variam largamente. As ações que eles tomam ou não e os ambientes em que eles operam e respondem são igualmente diversos – e todos estes elementos formam uma combinação complexa e única na criação de cada novo empreendimento. (Gartner, 1985, p. 697).

É necessário, portanto, considerar os aspectos pessoais combinados com aspectos ambientais, os aspectos do tipo de firma criada e os aspectos que compõem o processo empreendedor para traçar um quadro compreensível do evento de criação de novas organizações (GARTNER, 1985; REYNOLDS, 1991; ALDRICH e MARTINEZ, 1999; ANDERSON, 2000; CHRISTENSEN, ULHOI e MADSEN, 2002). Van de Ven, Roger e Shoroeder (1984) e Reynolds (1991) colaboram nesse sentido considerando a formação do evento empreendedor uma conjunção de fatores tais como o contexto social, o tipo de empreendimento e os aspectos individuais.

2.3 Fatores críticos para compreender o evento empreendedor

Segundo Van de Ven, Roger e Shoroeder, (1984), Gartner (1985), Gartner (1988) e MAcCline, Bhat e Baj (2000), muitas pesquisas anteriores sobre a criação de novas

organizações examinaram apenas uma dimensão em suas análises, a do empreendedor, não considerando as dimensões organizacional e ambiental. Como evento, o empreendedorismo é descrito por vários autores (SHAPERO e SOKOL, 1982; GARTNER, 1985; WITHANE, 1986; LUMPKIN e DESS, 1996; VIRTANEN, 1997; ALDRICH e MARTINEZ, 1999) como um fenômeno complexo e multifacetado, conforme já destacado anteriormente. Isso fica evidente nas palavras de Gartner (1985), ao analisar as características do evento empreendedor em que considera que a criação de novas organizações é evento multidimensional sendo que cada variável descreve apenas uma simples dimensão do evento e não pode ser tomada sozinha. Em consonância com as idéias de Gartner (1985), Whitane (1986) considera que os novos negócios são iniciados por meio da interação próxima entre empreendedores, o ambiente em que o negócio está inserido e o tipo de empreendimento criado. Lumpkin e Dess (1996) sugerem que autonomia, inovação, propensão a riscos, proatividade, e agressividade competitiva, ou seja, as características individuais, devem variar independentemente, acrescentando a necessidade de incluir na análise, assim como postula Gartner (1985), as especificidades do ambiente e do tipo de organização que ele irá criar.

Para nos ajudar a melhor compreender o evento empreendedor, apresentamos um quadro conceitual que permite considerar todos os aspectos que envolvem o empreendedorismo e a criação de um novo negócio (figura 1). Esta figura é extraída do estudo de Gartner (1985) e visa considerar as três dimensões na criação e desenvolvimento de um empreendimento. Gartner (1985) argumenta que, reconhecendo a variação e a complexidade na criação de novas empresas, torna-se necessário construir um modelo para explicar esse fenômeno.

A figura 1 apresenta as dimensões e suas variáveis que, na visão de GARTNER (1985), devem ser consideradas ao analisar-se o evento empreendedor. Nas considerações de Gartner (1985), pesquisadores devem pensar em termos de combinações de variáveis ao estudar cada novo evento de criação de uma nova organização. É importante salientar que Gartner (1985) não detalha, em seu texto, as variáveis de cada

dimensão, em termos de definições gerais e de seus significados específicos na criação de novas organizações.

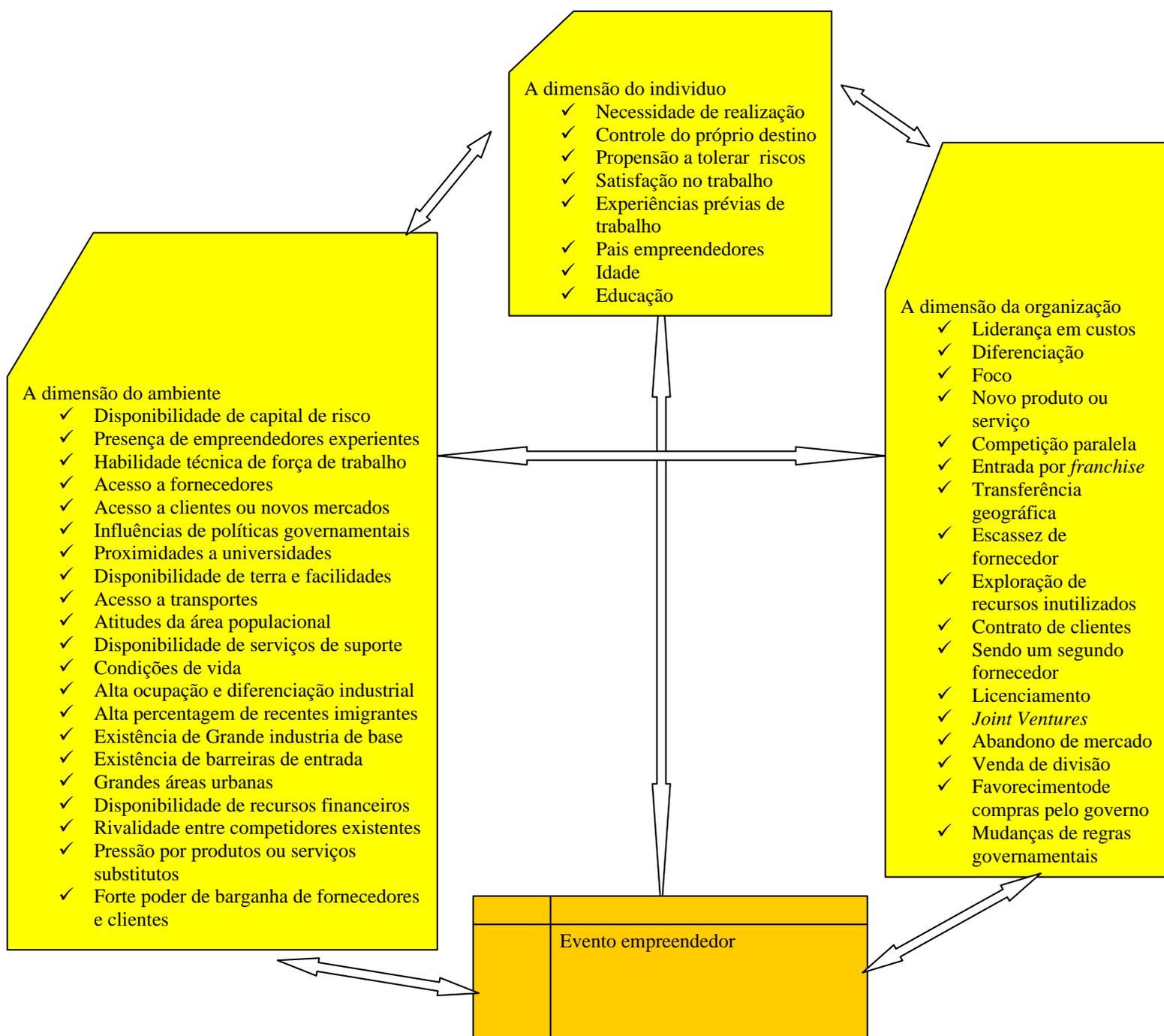


Figura 1 - Quadro conceitual das variáveis na criação de novas organizações.

Fonte – GARTNER, 1985, P. 702, Traduzida pelo autor da dissertação.⁹

⁹ Gartner denomina no seu quadro conceitual evento empreendedor como processo empreendedor. Como seu objetivo é explicar a criação de novas organizações, optamos por nomeá-lo evento empreendedor para não haver

A proposição de Gartner (1985) é que, a partir das três dimensões – indivíduo, ambiente e a organização -, devemos estabelecer comparações buscando encontrar similaridades e diferenças que permitam prever o comportamento empreendedor, possibilitando estabelecer de forma consistente dentro da literatura, regras gerais e uma teoria sobre a criação de novas organizações.

2.3.1.A dimensão individual

Na literatura de empreendedorismo, a figura do empreendedor apresenta algumas definições propostas por diversos autores na tentativa de caracterizá-lo. Valemos-nos aqui das definições propostas por Schumpeter (1985), McClelland (1961), Harword (1982), Bygrave(1997), Christensen et al (2002). Na visão desses autores, o empreendedor é visto como um indivíduo cuja função é fazer novas combinações, o qual via inovação, cria novas demandas no mercado (SHUMPETER, 1985). Alguém com alta necessidade de realização (McCLELLAND, 1961). Uma pessoa de negócio que pode ser apresentado com uma capacidade de conviver com riscos, alinhar recursos, mostrar iniciativa ou exibir independência de ação (HARWORD, 1982). Alguém que percebe uma oportunidade e cria uma organização para persegui-la (BYGRAVE, 1997). Um ator de um novo negócio, uma pessoa que tem uma idéia para um empreendimento e implementa a idéia (CHRISTENSEN, ULHOI e MADSEN, 2002).

Os estudos que foram desenvolvidos para explicar a dimensão do indivíduo, no evento empreendedor, são sob alguns aspectos contraditórios e vistos por pesquisadores com uma certa descrença (MITCHELL, 2003). Van de Ven, Roger e Schroeder (1984) observam que, infelizmente, muitos estudos para distinguir os traços de personalidades e imagens psíquicas dos empreendedores têm sido inconclusivos. Na perspectiva de Mitchell (2003), as pesquisas realizadas no passado sobre os traços do indivíduo encontraram suporte no que diz respeito à idade, imigração, religião e aprendizagem

confusão com a matriz a ser apresentada posteriormente e que inclui o período de sobrevivência e consolidação do negócio – processo empreendedor.

social. Entretanto, tem havido contradição nos aspectos necessidade de realização¹⁰, controle do próprio destino¹¹ e propensão a riscos¹².

Em estudos e pesquisas passadas, a abordagem baseada nas características do indivíduo esteve muito presente. Esses estudos se basearam em traços da personalidade (BROCKHAUS, 1982) e da capacidade cognitiva (SHAVER e SCOTT, 1991). Para Shaver e Scott (1991), a especificação do processo pelo qual o mundo externo se torna representativo na mente é a principal preocupação dos psicólogos na fundamentação do evento de criação de novos negócios. A abordagem psicológica envolve o processo cognitivo que ocorre e se desenvolve em nível do indivíduo. Para esses autores, uma completa abordagem psicológica no estudo das escolhas que envolvem a criação de novas organizações deve incorporar ambos os aspectos racional e irracional nas tomadas de decisões. Ou seja, na visão desses autores, o foco da psicologia, desenvolvendo como unidade de análise a pessoa, não deve ser construído para procurar por variáveis da personalidade propriamente dita, mas reconhecendo na situação fatos que produzem comportamento que conduz à criação de novas organizações.

No modelo de Gartner (1985), na dimensão individual, essas características psicológicas aparecem como *necessidade de realização, controle do próprio destino e propensão a tolerar riscos*. Como já destacado anteriormente, as variáveis da dimensão

¹⁰ A variável *necessidade de realização* foi definida por McClelland (1961). Segundo este autor, pessoas com necessidade de realização tendem a fixar para si próprias os padrões de realização, ao invés de confiar em incentivos extrínsecos proporcionados pela situação e tendem a procurar mais arduamente com maior êxito alcançar os padrões que estabeleceram para si próprias.

¹¹ A variável *controle do próprio destino* se baseia em Rotter's (1966), citado por Brockhaus (1982), o qual definiu esta variável como sendo a capacidade de um indivíduo em perceber o resultado de um evento como estando dentro de seu controle pessoal e entendimento. Essa capacidade do indivíduo é o que tem sido destacado na literatura de empreendedorismo como controle do próprio destino.

¹² A variável *propensão a tolerar riscos* é definida por Brockhaus (1982) como a percepção da probabilidade de receber um reconhecimento associado com o sucesso de uma proposição de risco, a qual é requerida por um indivíduo antes que ele se sujeite às conseqüências associadas com a falha; a situação alternativa provê poucos reconhecimentos tanto quanto menos conseqüências severas que a proposta de risco apresenta

individual não são detalhadas por Gartner (1985). O autor delimita apenas em termos de definição geral de seus significados. Gartner (1985) apresenta as três primeiras variáveis – *necessidade de realização*, *controle do próprio destino*, *propensão a tolerar riscos* - como sendo características psicológicas e *satisfação no trabalho*, *experiências prévias de trabalho*, *pais empreendedores*, *idade* e *nível educacional* – também compondo a dimensão individual do modelo - como sendo características ligadas ao *background* e experiência de vida do indivíduo.

Da mesma forma que Gartner (1985), Shaver e Scott (1991) consideram que, apesar de os aspectos individuais de forma isolada não serem capazes de explicar o evento empreendedor, essa dimensão é muito importante para a compreensão do processo de criação de empresas, pois é inegável que a atividade empreendedora inicia-se com a decisão do indivíduo. Lowell e Lau (1996 p.8) argumentam que, “[...] embora o ambiente seja enfatizado com papel de destaque na formação de novas organizações, isto não torna menor o papel do empreendedor que percebe e interpreta a informação do ambiente”. Gartner (1988) observa que os empreendedores têm sido vistos por muitos pesquisadores como pessoas especiais nas quais as qualidades necessitam ser investigadas. Gartner (1988), entretanto, sugere que os traços pessoais devem ser analisados como auxílio na compreensão do evento empreendedor, e os pesquisadores devem prestar atenção mais no que o empreendedor faz do que o que ele é.

Na intenção de destacar o papel do indivíduo, a literatura do empreendedorismo tem abordado os traços de personalidades, os traços, ligados ao *background* e experiências anteriores, como elementos propulsores do evento e do processo empreendedor como um todo. Nesse sentido, em termos de variáveis ligadas aos aspectos psicológicos, temos : a variável *necessidade de realização* (McCLELLAND, 1961; RONEN, 1983; VRIES, 1985; PLEITNER, 1986; BLAIS e TOLOUSE, 1990; SHAVER e SCOTT, 1991; CUNNINGHAM e LISCHERON, 1991; VIRTANEN, 1997), a variável *controle do próprio destino* (BROCKHAUS, 1982; GASSE, 1982; VRIES, 1985; SHAVER e SCOTT, 1991), e a *propensão a tolerar riscos* (BROCKHAUS 1982; VAN de VEN, ROGER e

SCHROEDER, 1984; SOLOMON, 1986; BYGRAVE, 1997). Em termos de variáveis ligadas ao *background* e experiências de vida, temos a *satisfação no trabalho* (BROCKHAUS, 1982; WITHANE, 1986), *experiências prévias de trabalho* (BROCKHAUS, 1982; GASSE, 1982; LOWELL e LAU, 1996; BYGRAVE, 1997; ALDRICH e MARTINEZ, 1999; CARPINTÉRO e BACIC, 2001; FIRKIN, 2001; CHRISTENSEN, ULHOI e MADSEN, 2002), *a existência de pais empreendedores* (SHAPERO e SOKOL, 1982; BLAIS e TOLOUSE, 1990; BYGRAVE, 1997; FIRKIN, 2001). *A idade* (BROCKHAUS, 1982; GASSE, 1982; BYGRAVE, 1997; CARPINTÉRO e BACIC, 2001), e, por fim, *o nível educacional* (BROCKHAUS, 1982; GASSE, 1982; CARPINTÉRO e BACIC, 2001; CHRISTENSEN, ULHOI e MADSEN, 2002; DORNELAS, 2003).

Na dimensão do indivíduo, a variável *necessidade de realização* foi introduzida na literatura de empreendedorismo por McClelland (1961) num esforço pioneiro de determinar traços de personalidade que justificassem o comportamento empreendedor. McClelland (1961) concluiu em suas pesquisas que os indivíduos que apresentam possuem alta necessidade de realização são naturalmente direcionados para atividade empreendedora. Ele caracterizou indivíduos com alto grau de realização os quais denominava *n ach*, detentores de atitudes e habilidades que os tornavam diferentes da população em geral. Segundo McClelland (1961), esses indivíduos fixam para si próprios padrões de realização, não confiando em incentivos externos e empenham-se para alcançar com êxito os objetivos que estabeleceram. Na perspectiva de McClelland (1961), esses indivíduos confiam que podem modificar resultados de uma situação incerta, graças as seus próprios esforços pessoais.

Entretanto, Brockhaus (1982) constata que, nas pesquisas realizadas no campo do empreendedorismo, não foi possível provar a relação entre fundadores de pequenos negócios e a necessidade de realização. Gasse (1982) considera que existem muitos defeitos na metodologia das pesquisas que relacionam a necessidade de realização e o evento empreendedor. Versiane e Guimarães (2003) consideram que pessoas com

forte necessidade de realização podem realizar-se criando uma organização ou se colocando em uma posição no mercado de trabalho capaz de satisfazer esse desejo de se realizar. De qualquer forma, essa variável tem recebido muita atenção por parte de pesquisadores no sentido de prever o comportamento empreendedor (BLAIS e TOLOUSE, 1990; SHAVER e SCOTT, 1991; CUNNINGHAM e LISHERON, 1991).

A variável *controle do próprio destino* tem sido estudada no sentido de enfatizar a busca de liberdade e independência do indivíduo. A literatura tem destacado essa variável em muitas pesquisas (SOLOMON, 1986; SHAVER e SCOTT, 1991. Brockhaus (1982) encontrou em seus estudos, realizados com proprietários de novos negócios, uma forte autoconfiança e o desejo de controlar seu destino naqueles que obtiveram sucesso. Brockhaus (1982) considera que essa crença na própria capacidade deve ser proveniente de um esforço ativo de influenciar os resultados de ações empreendedoras que envolvem riscos. Ronen (1983) argumenta que um dos fortes objetivos do empreendedor é fugir do controle dos outros e fazer suas próprias escolhas. Gasse (1982) liga as duas variáveis – necessidade de realização e o controle do próprio destino – como fortes fatores que caracterizam os empreendedores. Solomon (1986) afirma que um dos atrativos da pequena empresa é o fato de que abre o caminho para a realização de dois ideais fundamentais: o desejo de independência e o desejo de ascensão econômica. Por outro lado, o otimismo gerado por essa autoconfiança, reduz a percepção da incerteza, ou a incerteza percebida é vista como estímulo, mais do que um receio. Sobre a determinação do indivíduo, Lumpkin e Dess (1996) argumentam,

[...] o empreendedorismo tem florescido porque pessoas independentes elegeram deixar posições seguras na busca de promover novas idéias ou empreendimento em novos mercados, mais do que estar disponível a superiores e processos para inibi-los. (LUMPKIN e DESS, 1996, p. 140).

Na variável *propensão a tolerar riscos*, a literatura tem apresentado diferentes pontos de vista. Brockhaus (1982) define a propensão a lidar com riscos como a percepção da probabilidade de receber recompensas associadas ao sucesso da proposta de risco, ao qual um indivíduo se submete, considerando para si as conseqüências associadas com

a falha. O autor salienta que a situação alternativa apresenta menor possibilidade de reconhecimento nos seus resultados em termos de sucesso e, por outro, lado uma menor *punição* em casos de fracassos.

Entretanto, para Shaver e Scott (1991) e Lumpkin e Dess (1996), as pesquisas não têm sido conclusivas em associar a variável *propensão a tolerar riscos* com o sucesso na criação de novas organizações. Shaver e Scott (1991) consideram que aqueles que fundaram negócios na maior parte das vezes não pensaram nos riscos ou não consideraram suas conseqüências em termos materiais. Gasse (1982) e Lowell e Lau (1996) observam que empreendedores concluem que a situação é simplesmente de menor risco do que outras pessoas podem perceber. Isso pode demonstrar que empreendedores não têm uma alta propensão a riscos, mas que, na verdade, ele percebe o risco de forma diferente. Já Greatti e Previdelli (2003) defendem que o empreendedor tem um desejo de liberdade e independência. Quando tais características se juntam à autoconfiança, o empreendedor decide trocar a posição segura de um trabalho assalariado pelo risco de um negócio próprio.

As variáveis *satisfação no trabalho* e *experiências prévias de trabalho* do empreendedor relacionam-se a todos os tipos de influências que as experiências adquiridas em trabalhos anteriores possam agregar a um empreendedor na formação e desenvolvimento do seu negócio. Pesquisadores sugerem fortemente que *experiências prévias* (BROCKHAUS, 1982; GASSE, 1982; KENT et al., 1982; LOWELL e LOU; BYGRAVE, 1997; ALDRICH, 1999; CHRISTENSEN, ULHOI e MADSEN, 2002; CARPINTÉRO e BACIC, 2001; FIRKIN, 2001; DORNELAS, 2003), e a *insatisfação no trabalho* (BROCKHAUS, 1982; WITHANE, 1986; BYGRAVE, 1997; CARPINTÉRO e BACIC, 2001) estão fortemente relacionadas com a decisão de empreender. Carpintéro e Bacic (2001) afirmam que é improvável que uma pessoa sem experiência anterior de trabalho possa criar um empreendimento e ter sucesso. Para Bygrave (1997), as experiências anteriores podem gerar idéias que viabilizam oportunidades de novos negócios.

Estimativas mostram que 90% de todos os novos negócios de potencial são fundados em indústrias as quais são as mesmas ou muito proximamente relacionadas com as experiências prévias do empreendedor. Isto não é surpresa porque é em seu presente emprego que ele irá obter idéias viáveis de negócios” (BYGRAVE, 1997, p. 4).

Segundo Christensen, Ulhoi e Madsen (2002), uma pessoa com boa experiência em um negócio terá acesso a pessoas com especial *know how*, as quais poderão ajudá-la a abrir e desenvolver um negócio. Essas relações sociais são classificadas pelos autores como capital social. Além do capital, social Christensen, Ulhoi e Madsen (2002) e Firkin (2001) apontam a importância do capital humano para a formação do evento empreendedor. Esses autores definem capital humano como sendo resultado da experiência prévia e do *background* educacional da pessoa. Ainda, segundo esses autores, tais experiências e o nível de educação podem ser gerais ou especificamente ligadas ao setor de negócio ou atividade empreendedora. Firkin (2001) enfatiza que do empreendedor espera-se a capacidade de converter ambos, capital social – os relacionamentos que o indivíduo desenvolve no ambiente - e humano – as experiências de vida que ele demonstra - em resultados na ação empreendedora, ou seja, capacidade de manter e desenvolver um negócio.

Sobre *experiência prévia* em grandes empresas, Versiani e Guimarães (2003) concluíram em suas pesquisas que a vivência como empregado em grandes organizações demonstra constituir um importante fator que favorece a ação empreendedora, permitindo, muitas vezes, a aquisição de idéias para um negócio próprio. Ademais, muitos empreendedores têm nas grandes empresas a oportunidade de conseguir um conhecimento técnico sólido que lhe possibilita criar uma empresa, receber estímulos do ambiente que favorecem a obtenção de acesso a mercados, apoio de fornecedores e parceiros para seus empreendimentos. Segundo essas autoras, esses vínculos profissionais podem impulsionar o evento empreendedor e permitir o desenvolvimento e a sobrevivência no mercado. Da mesma forma, Gasse (1982) considera que o resultado líquido da experiência prévia sobre a performance do

empreendedor dependerá de muitos fatores, incluindo características pessoais e a possibilidade de transferência da experiência para o seu novo trabalho.

Carpintéro e Bacic (2001) consideram que, na verdade, as capacidades empreendedoras surgem da articulação entre a experiência anterior no trabalho, a formação escolar e um ambiente familiar favorável. A formação escolar e as experiências acumuladas formam as bases do conhecimento técnico que, encontrando um contexto familiar favorável, dão forma e força às ações empreendedoras.

Com relação à *satisfação no trabalho*, Brockhaus (1982), em suas pesquisas realizadas na década de 80 do século passado, demonstrou que um padrão de trabalho insatisfatório combinado com insatisfação no ambiente de trabalho, relacionamento ruim com os colegas de trabalhos ou supervisores, faz com que o trabalhador tenda a permanecer no emprego apenas se perceber uma perspectiva de promoção para uma posição melhor. Ele acrescenta que “[...] um extremo grau de insatisfação com trabalhos anteriores parece não apenas empurrar o indivíduo da condição de empregado para empreendedor, mas convencê-los que nenhuma outra posição de empregado pode ser uma alternativa satisfatória” (BROCKHAUS, 1982, p. 51).

Na literatura, vários autores (McCLELLAND, 1961; SHAPERO e SOKOL, 1982, SOLOMON, 1986; BYGRAVE, 1997) discutiram a influência de *pais empreendedores* na formação de empreendedores. Segundo Shapero e Sokol (1982), a família, particularmente o pai e a mãe, desempenha um papel poderoso ao estabelecer o desejo e a credibilidade da ação empreendedora no indivíduo. Esses autores identificaram em seus levantamentos que 50 a 58% de fundadores de empresas nos Estados Unidos tinham pais os quais eram proprietários de empresa, profissionais autônomos, artesões independentes ou fazendeiros. Bygrave (1997), reforça essa afirmação argumentando que, se você tem um parente próximo que é empreendedor, é mais provável que você tenha um desejo de tornar-se empreendedor, especialmente, se esse parente é seu pai ou sua mãe. Nesta mesma perspectiva, Solomon (1986)

defende que pais que trabalhavam por conta própria passaram a ser importantes modelos para os filhos no sentido de continuar o trabalho por conta própria.

A influência para ação empreendedora pode ocorrer dentro do próprio negócio, seguindo uma tradição familiar, ou em negócios diferentes. Entretanto, Blais e Toulouse (1990), em seus estudos empíricos envolvendo 2.278 empreendedores de quatorze países em quatro continentes, concluíram que, embora muitos empreendedores pesquisados tivessem parentes com negócios estabelecidos, poucos empreendedores verbalizaram que escolheram empreender para manter uma tradição familiar. Por outro lado, Firkin (2001), ao analisar o capital humano e sua influência no empreendedorismo, posiciona o *background* familiar como um capital específico importante do indivíduo.

A variável *idade* e a busca de identificação da faixa etária mais provável para iniciar um negócio também apresenta muita controvérsia dentro da literatura. A questão que se busca identificar é a faixa de idade em que mais ocorre a decisão de empreender. Gasse (1982) considera que a idade na qual empreendedores tomam suas decisões para começar um negócio varia amplamente. Carpintéro e Bacic (2001), ao analisarem os resultados do estudo internacional comparativo sobre empreendedorismo e seus resultados no Brasil, destacam que, em média, o empreendedor brasileiro tem 41 anos de idade. No entanto, Brockhaus (1982) destaca que os anos mais mencionados para tomada de decisão empreendedora compreendem a faixa dos 25 aos 40 anos. Bygrave (1997) justifica a prevalência de iniciativa empreendedora na faixa etária jovem da seguinte forma,

[...] as responsabilidades familiares representam um importante papel na decisão para começar uma empresa. Ou seja, é relativamente mais fácil, uma decisão de iniciar um negócio quando uma pessoa esta com 25 anos de idade, solteiro, e sem muitos compromissos e dependentes. Esta decisão se torna mais difícil quando a pessoa tem 45 anos, é casado, tem filhos adolescentes preparando para entrar na universidade, um pesado empréstimo, prestações de automóvel, um seguro, um emprego com bom salário (BYGRAVE, 1997, p. 7).

Em uma análise entre a experiência na área do negócio e a faixa etária mais provável de iniciativas empreendedoras, Bygrave (1997) pondera que uma pessoa com grande experiência, muitas vezes, após trabalhar em uma determinada indústria por longo tempo, tem uma percepção das possibilidades de falhas mais acurada e, portanto, torna-se mais pessimista em relação à decisão de empreender. Por outro lado, alguém que tenha apenas uma experiência incipiente sente mais confiança e otimismo em relação às possibilidades de uma carreira empreendedora.

A influência da variável *educação*, como fator gerador da propensão para empreender, também tem sido considerada de forma igualmente controversa. Gasse (1982) argumenta que a percepção geral é de que empreendedores têm um mais baixo nível escolar do que a população em geral. Mas o próprio Gasse (1982) considera que essa declaração não encontra ressonância em pesquisas realizadas em empreendedorismo. Brockhaus (1982) constatou, em suas pesquisas, que empreendedores tinham significativamente menos anos de estudos que gerentes. O autor defende a hipótese de que a baixa qualificação formal encontrada para os empreendedores pode ter limitado suas possibilidades de obter trabalhos mais interessantes com melhores condições salariais e, conseqüentemente, mais satisfatórios. Essa limitação na perspectiva de trabalhos mais interessantes e de melhores resultados financeiros pode fazer com o que o indivíduo opte por criar uma empresa. Ele conclui afirmando que empreendedores parecem ter mais alto nível educacional que a população em geral, mas mais baixo nível educacional que gerentes.

De maneira geral, os autores reconhecem que existe uma ampla variação no nível educacional dos diferentes tipos de empreendedores (BROCKHAUS, 1982, CHRISTENSEN, ULHOI e MADSEN, 2002). Carpintéro e Bacic (2001), por exemplo, afirmam que estudos superiores - especialmente de pós-graduação - é um dos pilares a partir das quais se formam as redes de relacionamentos fundamentais para o desenvolvimento de um negócio. Nesse sentido, Dornelas (2003) constata, em sua

pesquisa com 96 empresas de base tecnológica, que a maioria dos empreendedores tem alto nível educacional. Assim, dependendo do segmento em que o empreendedor atua, a questão do nível educacional estará correlacionada às exigências de formação para aquele negócio. Entretanto, Almeida (2003) argumenta que a opinião geral é de que a escola da vida prepara melhor o indivíduo do que a escola ou a universidade.

Assim, na visão de Gartner, (1985) todas essas características da dimensão do indivíduo ajudam a compreender os aspectos fundamentais que predispõem a pessoa à iniciativa empreendedora. Como Gartner (1985) argumenta, essas características abordadas aqui, apesar de pouco conclusivas, têm se mostrado proveitosas em pesquisas que buscaram avaliar a dimensão individual no processo de criação de novas empresas.

2.3.2.A dimensão ambiente

A dimensão ambiental tem sido cada vez mais enfatizada por muitos autores interessados na análise do evento empreendedor (ALDRICH e PFEFFER, 1976; SHAPERO e SOKOL, 1982; GARTNER, 1985; BETTON e DESS, 1985; REYNOLDS, 1991; BYGRAVE, 1997; ALDRICH e MARTINEZ, 1999; CHRISTENSEN, ULHOI e MADSEN, 2002). Nessa dimensão, tornam-se importante as considerações de Aldrich e Pfeffer (1976) e Aldrich (1979) que, ao analisarem a relação entre a organização e o seu ambiente, destacam que as organizações não têm capacidade interna de gerar os recursos necessários para o atendimento de suas necessidades e ,portanto, devem buscar tais recursos no ambiente por meio de interações com os diversos atores que se fazem presentes.

Aldrich (1979), ao abordar recursos existentes no ambiente, considera que, de maneira geral, além dos recursos humanos, deve-se levar em conta outros recursos necessários tais como poder, influências, reputação, dinheiro e conhecimentos. Segundo esse autor, a perspectiva da dependência de recursos vai além da simples idéia de trocas,

mas tem como pressuposto a necessidade de obtenção de recursos escassos que levam organizações a dependerem de outras para sua sobrevivência. Gartner (1985) destaca duas correntes que têm sido desenvolvidas para abordar a questão do ambiente na análise do evento de criação de empresas. A primeira, a perspectiva determinista ambiental, que credita ao ambiente a existência de um conjunto de forças às quais as organizações são submetidas e devem a elas se adaptar. A segunda, a perspectiva das escolhas estratégicas, vê o ambiente como uma realidade, em que o empreendedor escolhe a alternativa que melhor lhe parece para desenvolver o seu negócio. Aqui, em nosso contexto de pesquisa, da mesma forma que Gartner (1985) e Bygrave (1997), não iremos fazer distinção entre as abordagens e iremos considerar que ambas contribuem para identificar elementos favoráveis ou restritivos na criação e desenvolvimento de negócios.

Shapiro e Sokol (1982) e Reynolds (1991) abordam os deslocamentos sociais e os estímulos externos a que estão sujeitos os empreendedores como empurrões e/ou restrições diárias as quais levam os indivíduos a uma dada trilha. Na visão de Shapiro e Sokol (1982), esses movimentos são como a soma de diversos vetores que representam os estímulos/restrições determinados pelo ambiente. Nessa mesma perspectiva, Motta (2002) argumenta que a organização não existe num vácuo. Ela realiza constantes transações no ambiente que exigem adaptações para garantir o equilíbrio, a sobrevivência e o crescimento.

No estudo das características das organizações, Aldrich (1979, p. 66), ao avaliar a homogeneidade-heterogeneidade organizacional de um ambiente, considerando a diversidade de tipos de empresas presentes em um mesmo contexto, destaca que “[...] um ambiente homogêneo estimula o desenvolvimento de modos padronizados de relacionamento para uma dominante população e geralmente conduzem para a oferta de um conjunto de produtos e serviços pouco diferenciados”. Na visão do autor, a homogeneidade das organizações, em um dado ambiente, favorece a reprodução das rotinas operacionais entre as empresas, contribuindo para simplificar as atividades

organizacionais resumidas em um pequeno conjunto de rotinas de operação suficiente para um grande número de empresas.

Em seu modelo, na dimensão ambiental, Gartner (1985) considera a contribuição de autores que analisaram e pesquisaram as influências presentes no ambiente para compreender os aspectos que envolvem essa dimensão no estudo do empreendedorismo mais especificamente. Para Gartner (1985), certos tipos de ambientes influenciam certos tipos de indivíduos a criarem certos tipos de organizações.

Nessa dimensão também, Gartner (1985) não detalha conceitualmente cada variável que compõe a dimensão do ambiente. As variáveis consideradas aqui compõem o ambiente e, a princípio, estimulam ou dificultam o evento de empreender. Em primeiro lugar, o modelo de Gartner (1985), na dimensão ambiental, cita e destaca os fatores encontrados por Bruno e Tyebjee (1982): *disponibilidade de capital de risco, a presença de empreendedores experientes*, ou seja, a existência de pessoas que já vivenciaram ou vivenciam a experiência de serem donos do próprio negócio; a presença de uma mão-de-obra com *habilidade técnica*; *o acesso a fornecedores, a clientes e novos mercados; as influências de políticas e ações governamentais; a proximidade de universidades* e redes de ensino como fonte de geração de pequenas empresas; a “disponibilidade de terra e outras facilidades; *o acesso a meio de transportes e facilidade de logística* que possam ter influência na geração de negócios; a *atitude da população local* em gerar ações empreendedoras às empresas; a *disponibilidade de serviços de suporte* ao empreendedor potencial e, por fim, *as condições de vida de uma população em um determinado ambiente*.

Em segundo lugar, Gartner (1985) cita e, agrega a essa dimensão os aspectos pesquisados por Pennings (1980, 1982 a, 1982b) que encontrou alta taxa de nascimento de empresas em áreas com *alta taxa ocupacional e diferenciação industrial*, o que significa que a existência de indústrias de diversos tipos que estimula a formação

de pequenos negócios. *Alta percentagem de imigrantes* na população, pessoas deslocadas que buscam na atividade empreendedora a alternativa de vida e sobrevivência; *a existência de grande indústria de base*, também apontada como fonte facilitadora para criação de pequenos negócios; *a existência de grandes áreas urbanas* gerando condições econômicas favoráveis ao empreendedorismo e, por fim, a *disponibilidade de recursos financeiros* para favorecer ações empreendedoras.

Em terceiro lugar, inclui também no quadro de análise o modelo de Porter (1980) sobre as forças competitivas presentes no ambiente para uma indústria particular, apontando cinco influências fundamentais: *Barreiras de entrada*, *rivalidade entre competidores existentes*, *pressão por produtos substitutos*, *poder de barganha dos compradores*, e o *poder de barganha dos fornecedores*.

Com relação aos tópicos da dimensão ambiental, faremos considerações em maior nível de detalhes para aquelas variáveis as quais julgamos serem mais importante para o nosso foco de pesquisa, particularmente, aquelas variáveis ligadas ao nosso caso de estudo. O modelo de Gartner (1985), nessa dimensão, apresenta inicialmente a variável *disponibilidade de capital de risco* como fator indutor ao empreendedorismo. Diversos autores (ALDRICH, 1979; WITHANE, 1986; ALDRICH e MARTINEZ, 1999; FIRKIN, 2001; DORNELAS, 2001, CARPINTÉRO e BACIC, 2001; CHRISTENSEN, ULHOI e MADSEN, 2002), apontaram o capital financeiro como um importante recurso estratégico, necessário para a fundação, sobrevivência e crescimento de qualquer novo empreendimento. Firkin (2001) observa que a falta de capital financeiro adequado é, na maioria das vezes, a causa de muitos encerramentos de atividades empresarias. Aldrich e Martinez (1999) argumentam que empreendedores precisam de recursos financeiros com objetivo de obter *inputs* – mão-de-obra, matéria-prima, informação etc - fundamentais para produzir produtos e serviços a fim de sustentar os negócios durante o período em que os mesmos não apresentam retornos financeiros.

Capintéro e Bacic (2001), ao analisarem a forma de acesso a recursos financeiros, mostraram que no, caso do Brasil, as relações pessoais e comerciais são de

fundamental importância. O acesso aos recursos é predominantemente baseado em poupanças pessoais anteriores e na gestão das relações com clientes e fornecedores. Nesse sentido, Aldrich (1979) observa que bancos e instituições financeiras não são as únicas fontes de riqueza e poder para darem suporte à criação de novas organizações. Grupos de familiares, associações de classe, associações fraternais e religiosas e indivíduos ricos costumam prover recursos para empreendedores. A falta de garantia e a baixa credibilidade limitam o uso de recursos bancários, mas essa limitação é superada com a ajuda da rede de relações.

Dornelas (2003), por exemplo, concluiu em suas pesquisas que, na maioria dos negócios, os recursos financeiros advêm das próprias economias dos empreendedores. Também Aldrich e Martinez (1999) e Christensen, Ulhoi e Madsen (2002) destacam que muitos nascentes empreendedores contam com suas próprias economias e recursos para construir suas organizações. Além da constatação de que novos negócios são decorrentes de poupanças pessoais, Carpintéro e Bacic (2001) comentam os resultados da pesquisa da *entrepreneurship comparative study in Latin América and ASIA* e destacam que os negócios, independentemente do seu porte, geralmente são abertos com um volume pequeno de capital. Em 97% dos casos, inferiores a 500 mil dólares e, em 80,9% dos casos, inferior a 100 dólares. Aldrich e Martinez (1999) citam a pesquisa do Bureau of the Census de 1987 que constatou que 57% dos proprietários abriram seus negócios com menos de US\$ 5.000,00. Nesse sentido, concluíram que a disponibilidade de fundos não foi considerada importante para a decisão final de abrir a empresa. Mais importantes foram o tamanho e crescimento do mercado e da economia e os fundos familiares.

Um ambiente caracterizado pela *presença de outros empreendedores experientes* é considerado fonte de recurso, informação e modelos para potenciais empreendedores GARTNER (1985). Aldrich e Martinez (1999, consideram que empreendedores podem obter de organizações estabelecidas conhecimentos industriais, recursos de aplicação no trabalho, força de trabalho com boa experiência no ramo, estratégia e modelos de gestão entre outros. Segundo esses autores, o ambiente em que uma nova empresa é

formada, entre outras forças, sofre as influências das características da população de organizações existentes no ambiente.

A variável *existência de força de trabalho*, também apontada por Gartner (1985), é destacada por Aldrich e Martinez (1999) que a colocam como uma das três mais importantes fontes de empreendedorismo. Na visão dos autores, essa variável torna-se uma alavanca importante para pequenos negócios em sua fase inicial. Segundo Solomon (1986), em ambientes que sofrem a transição econômica – períodos de baixa e incerteza na conjuntura econômica - a pequena empresa se torna refúgio para trabalhadores deslocados. Sendo assim, essa ampla oferta de mão-de-obra de trabalhadores deslocados acaba por atrair empreendedores. Withane (1986) é outro autor que vê na disponibilidade da força de trabalho, em um dado ambiente, um excelente suporte de sustentação ao desenvolvimento do empreendedorismo.

Na fase inicial do processo empreendedor, a empresa pode contar com o suporte de uma força de trabalho com o *know how* apropriado, o que pode facilitar o acesso a um determinado nicho de mercado. Nesse sentido, Aldrich (1979) argumenta que dinheiro e matéria-prima são exemplos de recursos estáveis, enquanto competência técnica de uma equipe de trabalho deprecia continuamente se não tiver uma periódica re-educação. Ou seja, na fase inicial, a competência da força de trabalho é importante, e será fundamental ao longo do tempo que a organização desenvolva essa força de trabalho para garantir a sua sobrevivência. Aldrich (1979) defende que o acesso amplo à educação de qualidade gera uma força de trabalho qualificada e afirma que, freqüentemente, cidades industrializadas são centros geradores de novas formas de organizações por causa da disponibilidade de uma mão-de-obra habilidosa e com múltiplas especialidades.

A pequena empresa e, em particular, as empresas de serviços, apresentam a características de serem de mão-de-obra intensiva (SOLOMON, 1986, HOFFMAN e BATESON, 2003) . Para Solomon (1986), a pequena empresa tende a desenvolver atividades com baixa intensidade de capital e com alta intensidade de mão-de-obra.

Nessa perspectiva, a incorporação de mão-de-obra qualificada é crucial para o resultado das empresas, mas, por outro lado, as pequenas têm dificuldade em reter a mão-de-obra qualificada em seus quadros. Nesse sentido, Solomon, (1986) destaca a vulnerabilidade da pequena empresa quando em questão a retenção de mão-de-obra qualificada.

A concorrência por pessoal especializado exerce pressão indireta no mercado de trabalho. À medida que as habilidades vão se tornando uma vantagem competitiva cada vez maior na transição para uma economia impulsionada pela tecnologia da informação, a concorrência por mão-de-obra especializada se torna mais importante. Em virtude de seus lucros menores, as pequenas empresas se vêem numa posição de desvantagem competitiva por serem incapazes de oferecer salários e benefícios atraentes. (SOLOMON, 1986, p. 281).

A questão da *influência de políticas governamentais* ao desenvolvimento do empreendedorismo também faz parte da proposição do modelo de Gartner (1985) e tem destaque na literatura (ALDRICH, 1979; WITHANE, 1986; BLAIS e TOLOUSE, 1990) como um importante fator do ambiente para favorecer ou restringir a prática empresarial. Nesse sentido, Blais e Toulouse (1990) afirmam que a melhor coisa que os governos podem fazer para encorajar o empreendedorismo é criar um ambiente favorável. Withane (1986) considera que novos negócios são bastante influenciados pelo ambiente, notadamente pelas políticas governamentais. Aldrich (1979) e Aldrich e Martinez (1999) argumentam que o poder do estado deve realmente ser a maior força que afeta a formação de novas organizações, por estabelecer as necessárias pré-condições, tais como estabilidade política, leis regulamentadoras e por arranjos institucionais de suporte que favoreçam ou não a alocação de recursos em atividades produtivas.

Gartner (1985) elencou em seu modelo a variável *disponibilidade de terras e facilidades* como um dos elementos necessários ao desenvolvimento do empreendedorismo. A questão aqui é parte de políticas governamentais de apoio ao empreendedor que necessita de terra e infraestrutura para fazer seu negócio desenvolver. Segundo

Withane (1986), a disponibilidade de terras e facilidades compõe a base de recursos importantes que induzem a iniciação de um novo negócio .

O modelo de Gartner (1985) inclui a variável *existência de grandes indústrias de base* como variável ambiental significativa na criação de novas organizações, sobretudo, de pequenas empresas (ALDRICH, 1979; SOLOMON, 1986; REYNOLDS 1991; BERTUCCI e WERNECK, 2002). Na visão de Solomon (1986), essas grandes empresas demandam produtos e/ou serviços no ambiente a sua volta que podem promover a geração de pequenos negócios.

Sobre as influências que uma grande organização gera em seu entorno, Aldrich (1979) argumenta que novas formas de organizações são criadas em resposta a mudanças ambientais e certas formas são consistentemente selecionadas para sobreviver. As mudanças nas condições irão determinar os recursos que serão disponibilizados e as possibilidades de acessos das pequenas empresas a determinados clientes. Dessa forma, Solomon (1986) adverte que as localidades que dependem economicamente de uma única empresa, caso seu desempenho entre em declínio, gera grandes impactos para a renda da população. Ele aconselha que, para tornar suas economias mais fortes, essas localidades devem investir na diversificação de pequenas empresas, sem necessariamente atuar como satélites de outras empresas de grande porte. Ao destacar a dificuldade de relacionamento entre as grandes e pequenas empresas, Almeida (2002) adverte que um mito a derrubar é o das relações harmoniosas entre grandes e pequenas empresas no seio das cadeias de sub-contratação ou terceirização.

Contudo, Aldrich (1979, p. 268) considera que “[...] a pequena organização tem uma melhor chance de sobrevivência se elas estiverem sobre as asas protetoras de grandes organizações dominantes em um dado ambiente”. Da mesma forma, Bertucci e Werneck (2002) observam que a maior inserção das pequenas e médias empresas tem como uma das condicionantes de sobrevivência as possibilidades de atuação junto a grandes empresas. Aldrich (1979), no entanto, lembra que, em função da manipulação

feita pelas grandes organizações e da relação de dependência entre organizações, uma organização dominante tem maior impacto no comportamento de outras organizações na população. Essa dominação, muitas vezes, é expressa por meio de pressões para redução de preços e demais condições inclusas no fornecimento de um produto ou serviço.

Outra variável considerada no modelo de Gartner (1985), é *as influências de movimentos migratórios*. Segundo Aldrich (1979) a *alta percentagem de imigrantes* representam um importante papel na industrialização e desenvolvimento econômico. Aldrich (1979) observa que a existência de trabalhadores imigrantes tem sido resultado de diversos fatores tais como guerras, desastres naturais e expansão econômicas localizadas dentre outros. Segundo Shapero e Sokol (1982, p. 73) “[...] registros históricos demonstram que imigrantes e notadamente refugiados são mais prováveis de começar um empreendimento do que eles o fariam se tivessem permanecido em sua terra natal”. Solomon (1986) considera que o fato de os imigrantes terem suportado as dificuldades da imigração faz com que fiquem mais bem preparados e apresentem maior disponibilidade na busca de oportunidades.

O quadro conceitual de Gartner (1985) se utiliza ainda na sua dimensão ambiental, do modelo de análise setorial de Porter (1980) que identifica cinco forças competitivas enfrentadas por empresas em ambiente de competição. Porter (1980, p. 22) considera que “[...] embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente para a empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete”. Na figura 2, temos as cinco forças competitivas propostas por Porter (1980) e que foram apropriadas por Gartner (1985) para criar o modelo explicativo do evento empreendedor.

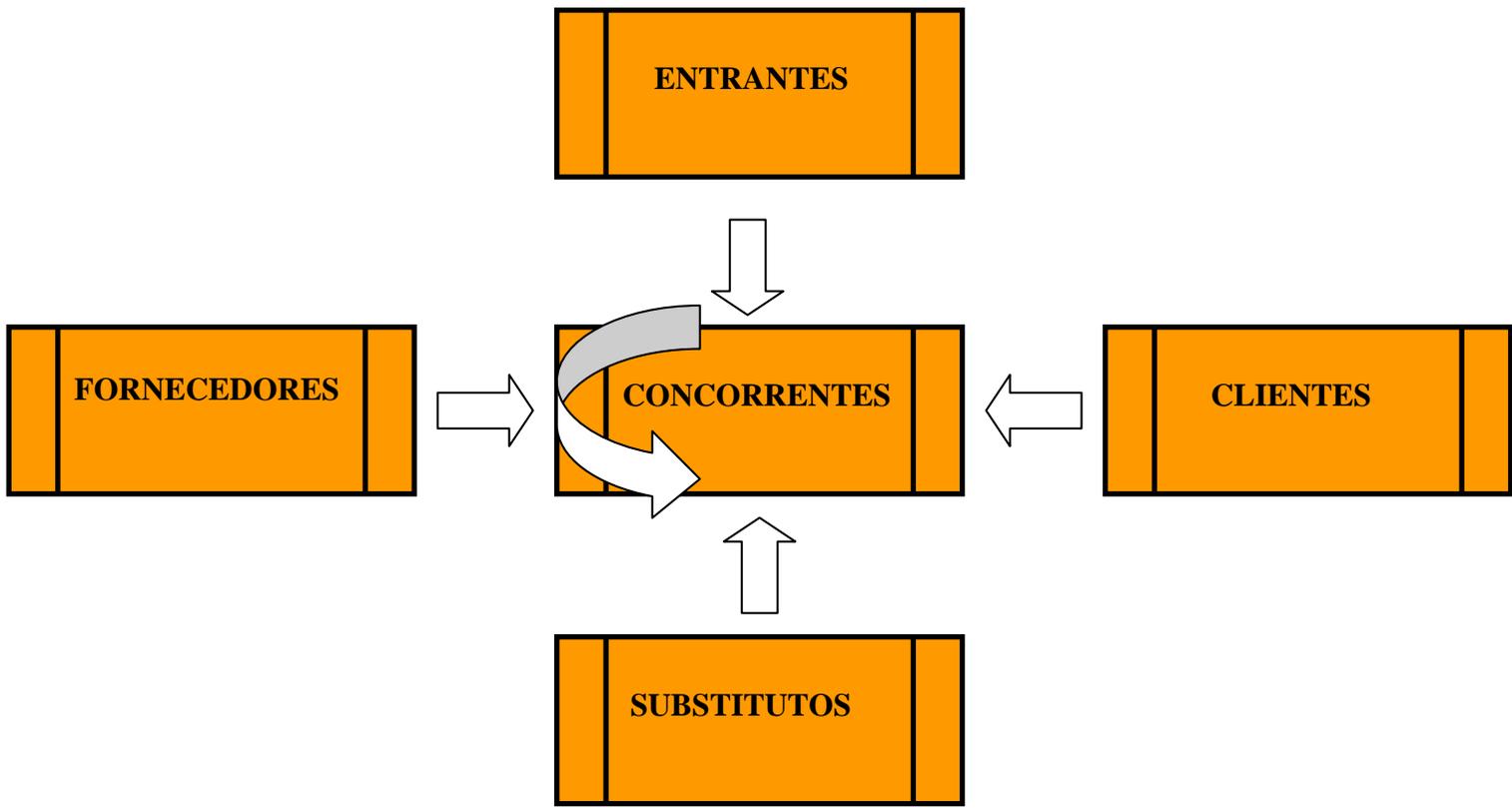


Figura 2 - Modelo de análise setorial para cinco forças competitivas
 Fonte – PORTER, 1980, p. 49.

O modelo das cinco forças competitivas – novos entrantes, ameaças de produto substituto, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores e rivalidades entre os atuais concorrentes – mostra que, de fato, a concorrência em um setor industrial não está pautada apenas aos concorrentes já estabelecidos naquele setor (PORTER, 1980). Esse poder está também relacionado à possibilidade de entrada de novos concorrentes, a entrada de produtos que substituam de forma adequada produtos existentes e o poder exercido por fornecedores e clientes.

Ainda, na dimensão ambiental, Gartner (1985) se apóia também no modelo de Porter (1980) o qual evidencia que um ambiente pode apresentar a existência de barreiras de entradas o que significa empecilhos para o acesso a mercados por novas organizações. Aldrich (1979) exemplifica que firmas estabelecidas podem alcançar

visibilidade e que marcas podem ganhar reconhecimento tornando difícil a possibilidade de acesso por parte de novas organizações. Para esse autor, a existência de barreiras para a entrada em mercados produz claros limites para organizações definirem sua atuação e são exemplos de forças que conduzem à retenção de formas na população organizacional.

Entre as barreiras de entrada para um mercado, Porter (1980) elenca em seu modelo, as seguintes:

- ✓ a diferenciação do produto, em que as empresas já estabelecidas procuram identificar sua marca desenvolvendo um sentimento de lealdade em seus clientes caracterizados pelo esforço de publicidade, serviço ao consumidor, diferenciação do produto, ou a manutenção de uma distância concorrencial por ter entrado primeiro no mercado;
- ✓ necessidade de capital, em que a entrada em um mercado requer grandes somas de capital financeiro para competir, sobretudo, se o risco da atividade é alto;
- ✓ custo de mudanças, que são custos impostos ao comprador quando opta por mudar de fornecedor de um produto ou serviço;
- ✓ desvantagens de custos independente da escala, em que as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos, dificultando serem igualadas ou superadas por entrantes potenciais, independentemente do tamanho e das economias de escalas obtidas;
- ✓ políticas governamentais, em que o governo limita ou impede a entrada em segmentos industriais estabelecendo licenças de funcionamento e limites para acesso a matéria-prima;

Em seu modelo, Porter (1980) aborda o poder de negociação dos compradores, destacando aspectos em que este poder se exacerba:

- ✓ o comprador adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;

- ✓ os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- ✓ os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;
- ✓ o comprador enfrenta poucos custos de mudanças;
- ✓ o comprador vende seu produto no mercado a preço baixo;

Em relação ao poder de negociação dos fornecedores, Porter (1980) destaca as causas em que este poder é maior:

- ✓ é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- ✓ não estão obrigados a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- ✓ a indústria não é um cliente importante para o grupo de fornecedores;
- ✓ o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- ✓ os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolve custos de mudança;

Nessa mesma perspectiva da relação, na maior parte desigual na cadeia comercial, Solomon (1986) considera que,

[...] em algum elo da cadeia comercial há um fornecedor de grande porte, um intermediário ou um comprador, detentor de poder econômico, que obtém para si o preço mais vantajoso às expensas dos lucros de seus clientes de menor porte. (SOLOMON, 1986, p. 281).

Essas duas formas de poder – dos compradores e dos fornecedores – são importantes de serem levadas em consideração, pois, empresas recém-criadas e em fase de desenvolvimento e que ficam expostas a este tipo de pressões, têm sua sobrevivência muito ameaçada. Os poderes dos grandes fornecedores e clientes exacerbam no sentido de fazerem valer suas necessidades em detrimento de outros interesses. Dessa

forma, as pequenas empresas se colocam numa posição muito vulnerável de dependência (SOLOMON, 1986; REYNOLDS, 1991).

2.3.3 A dimensão organização.

Na dimensão organizacional, como nas demais dimensões, Gartner (1985) expõe mas não detalha as variáveis. Elas são apresentadas como um conjunto de possibilidades e formas de entrada que estão ligadas ao tipo de empresa escolhida pelo empreendedor. O autor considera, nesta dimensão, que um empreendedor, em certo tipo de indústria, deve ser diferente daqueles que atuam em outros tipos de indústrias.

Na visão de Gartner (1985), muitos estudos sobre novos negócios têm negligenciado o tipo de firma criada, se manufatura, serviço, loja de varejo e atacado, e essa condição, na sua visão, é um fator importante para a compreensão do evento empreendedor. Anderson (2000) valoriza essa argumentação considerando que a escolha do tipo de empresa a ser criada serve como guia para as próprias ações do empreendedor. Aldrich e Pfeffer (1976) e Aldrich e Martinez (1999) lembram que algumas formas de organização são mais favorecidas em certos ambientes e que, portanto, os aspectos do ambiente são levados em conta na escolha do tipo de organização a criar, por parte do empreendedor. Aldrich e Martinez (1999) reconhecem que, atualmente, entendemos mais sobre o ambiente, mas afirmam que é também verdade que estamos menos certos sobre os efeitos das forças do ambiente sobre um particular tipo de organização. Essa dimensão pode determinar características diferentes no processo empreendedor entre firmas de mesmo segmento e também entre firmas de segmentos diferentes. Shane e Venkataraman (2000) argumentam que a busca por um tipo de organização depende de sua natureza dentro de um segmento industrial, das demandas financeiras que acarreta, do nível de barreira para entrada e das políticas governamentais.

Na dimensão organizacional, Gartner (1985) lista um conjunto de variáveis de correntes ligadas a escolhas estratégicas que influenciam o processo empreendedor. Os fatores considerados revelam relação com o modelo de Porter (1980) que identificou

três estratégias competitivas genéricas: *liderança em custos*, *diferenciação* e *foco*. Gartner (1985), cita Vésper (1980) que apontou quatorze entradas competitivas, sendo elas: *entrada pela criação de um novo produto ou serviço* no mercado; *entrada por competição paralela*, ou seja, colocando no mercado um mesmo tipo de produto ou serviço já disponibilizados por outras empresas existentes; por participação em uma rede de *franchise* em que o empreendedor comercializa produtos e serviços de uma marca já existente; entrada por *transferência geográfica*, onde o empreendedor muda a localização territorial de sua empresa; entrada favorecida por *escassez de fornecedor* em um determinado mercado; entrada através da *exploração de recursos inutilizados* por outras organizações; entrada favorecida por *contrato* de fornecimento de exclusividade com clientes; entrada no mercado como uma *segunda fonte* de fornecedor a um determinado cliente; entrada por meio do estabelecimento de aliança - “*joint ventures*” – com parceiros com objetivos por interesses de negócios; entrada favorecida por *licença* de uso de marcas de produtos ou serviços registrados; entrada por *abandono de mercado* de outra empresa que deixou de operar em determinado espaço com um determinado produto ou serviço; entrada favorecida por *venda de divisão* pertencente a outra empresa. Entrada favorecida *por compra de governos* e órgãos públicos, e finalmente, entrada por *mudanças nas regras governamentais*, notadamente leis e políticas públicas.

Gartner (1985, p.701) acrescenta que “[...] nos estudos em que o tipo de firma foi considerado, não houve um esforço no sentido de se estabelecer comparações para identificar diferenças que este aspecto poderia acarretar para o processo de criação e desenvolvimento de novos empreendimentos”. O que o autor quer dizer é que comparações nesse sentido podem ser proveitosas para estabelecer relações causais entre tipo de firma e aspectos de outras dimensões como, por exemplo, experiência anterior do empresário e as conseqüências para o resultado da empresa. Da mesma forma que na dimensão ambiental, faremos aqui uma análise mais detalhada das variáveis que julgamos mais ligadas ao nosso objeto de estudo.

Para entender a relação entre o tipo de firma e as demais dimensões, Gartner (1985) sugere que devemos entender as formas de inserção das novas empresas em uma dada indústria ou setor e devemos também buscar identificar as estratégias feitas pelos empreendedores e como o processo de entrada se desenvolve. Motta (2002) define estratégia como o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente. No modelo de Gartner (1985), as escolhas estratégicas são baseadas em Porter (1980) que, conforme anteriormente mencionado, propõe três estratégias genéricas que podem ser empregadas de forma combinada ou isolada, para desenvolver uma posição forte na criação de novas organizações, que poderão permitir superar os concorrentes e fazer frente às cinco forças competitivas.

Se a escolha for pela *liderança em custos*, significa construir instalações que permitam redução de custos e um controle rígido dos diversos tipos de despesas. Nesse caso, uma forte gestão no controle de custos será necessária para atingir as metas de redução propostas. Se a decisão for pela diferenciação, significa implementar uma estratégia que permita que o fornecedor ou cliente perceba as peculiaridades inovadoras do produto ou serviço. Por sua vez, se a estratégia for de foco em um mercado específico, então, significa que a empresa tem como objetivo atender de forma particular um determinado alvo de mercado, buscando desenvolver políticas organizacionais para alcançar esse objetivo.

Ainda sobre a estratégia da diferenciação, Aldrich (1979) considera que a procura por diferenciação do produto ou serviço, deve ser buscada para escapar das pressões competitivas. Em certos ambientes, essa estratégia pode ser útil no sentido de garantir o desenvolvimento e a sobrevivência de um empreendimento nascente. Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p. 19), argumentam que “[...] respeitados os limites do processo de diferenciação de cada setor, a tendência geral é de redução nos ciclos de vida dos produtos, do contínuo lançamento de novos produtos, através de desenvolvimento de produtos mais adaptados aos desejos do mercado consumidor”. Aldrich e Martinez

(1999) vêem que, em realidade, estratégias não são apenas escolhas, mas também planos. Segundo esses autores, estratégias são construídas, moldadas e adaptadas no processo de interação com o ambiente. Assim, afirmam que os empreendedores devem desenvolver potencial para aprendizagem durante a construção de suas organizações, baseados no *feedback*, de seus resultados. Ainda, para esses autores, é esse processo de *feedback*, que nos precisamos entender para melhor caracterizar as fases do evento empreendedor.

Outros elementos incluídos no modelo de Gartner (1985) são o *favorecimento de compras pelo governo* e as *mudanças de regras governamentais* como formas que podem favorecer o evento empreendedor. Para Porter (1980, p.44), “[...] a intermediação do governo para expansão do setor industrial, muitas vezes, na relação com o fornecedor ou comprador é mais determinado por fatores políticos que econômicos”. Atos regulatórios do governo podem estabelecer limites nas ações e comportamentos das empresas nas suas relações comerciais. Nesse sentido, Aldrich e Martinez (1999) argumentam que atividades governamentais e políticas se constituem em forças do ambiente com influências no desenvolvimento das organizações. Aldrich (1979) considera que as ações de ordem legal ou regulatórias podem pressionar as organizações a introduzir mudanças ou podem também apresentar um efeito oposto de inibição ou proibição de mudanças. O autor considera que, de fato, leis e regras governamentais, bem como a regulação de atividades por parte do poder público, representam a maior pressão na competição e na criação de novas organizações. A estabilidade política reduz a incerteza no ambiente e, assim, encoraja o comportamento orientado para o futuro, dando ao empreendedor a confiança para criar uma organização (ALDRICH 1979).

A mudança do papel do estado, o desenvolvimento de uma economia orientada para o mercado, a urbanização, revolução política, inovações tecnológicas e gerenciais e outras forças que afetam a distribuição dos recursos interferem nas formas de organizações (ALDRICH, 1979). Esses fatos podem determinar o contexto de

competitividade da empresa. Nesse sentido, Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) vêem a competitividade de uma organização dependente de sua habilidade de se aproximar de clientes e fornecedores, em termos de desenvolvimento conjunto de produtos, troca de informações tecnológicas, fluxo de entrega que minimizem estoques, garantia assegurada de qualidade e estabilidade nos *contratos*. Na sua visão, a formalização da relação ou *contrato* é um importante instrumento de relacionamento para empresas que se iniciam no mercado podendo ser uma garantia de sobrevivência na difícil fase dos primeiros anos de vida.

Assim, após a descrição das três dimensões e a identificação de suas variáveis, podemos compreender melhor o grau de complexidade que existe no evento de criação de novas organizações, quando pensamos em termos das relações de cada variável entre as dimensões – individual, ambiental e organizacional - e suas implicações no evento empreendedor (GARTNER, 1985). O autor argumenta que, uma vez que se tenham boas descrições, é possível estabelecer comparações e contrastes em subconjuntos de negócios. Nesse sentido, os estudos de grupos de populações homogêneas são salientados pelo autor como essenciais para obter resultados, em termos de determinação de variáveis e estabelecimento de leis universais no campo do empreendedorismo. Para Gartner (1985), as pesquisas científicas que buscam descrever o evento empreendedor precisam ser mais completas do que têm sido. O nosso próximo passo, a partir do estudo dessas três dimensões que compõem o evento de criação das novas organizações, é entender suas implicações para o processo empreendedor.

2.3.4 As relações pessoais e suas implicações para o evento empreendedor

Para complementar os aspectos que envolvem a formação do processo empreendedor, nos nossos propósitos de pesquisa, acreditamos ser importante destacar a contribuição dos autores que apontam o papel das redes de relacionamentos sociais, que denominam inserção social, no processo de criação e desenvolvimento de novas

empresas (GRANOVETERR, 1973; GRANOVETTER, 1985; ALDRICH e ZIMMER, 1986; GRANOVETTER, 1992; LARSON, 1992; LARSON e STAR 1993; BYGRAVE 1997 ALDRICH e MARTINEZ 1999; GAWELL, 2001, MATHEUS, 2001; FIRKIN, 2001; CHRISTENSEN, ULHOI e MADSEN 2002). No modelo de Gartner (1985), consta a variável *acesso a fornecedores e clientes*, e que, acreditamos, pode sofrer forte influência dos relacionamentos individuais e entre organizações. Nessa perspectiva, as pessoas não tomam decisões no vácuo e procuram consultar e são influenciados pelos relacionamentos pessoais tais como família, amigos, colegas de trabalho, empregados, investidores e conhecidos de todo tipo de relação social que possa vir a ter. (GRANOVETTER, 1985; ALDRICH e ZIMMER, 1986; GRANOVETTER, 1992; LARSON 1992; LARSON e STARR, 1993; ALDRICH e MARTINZEZ, 1999; RITTER e GEMUNDEN, 2003).

Segundo Granovetter (1985), atores não decidem fora de um contexto social, nem aderem como escravos a um *script* predefinido para eles, em uma particular interseção de categoria social que eles procuram ocupar. Ao invés disso, suas proposições e ações estão inseridas em um sistema de relações sociais existentes. Suas ações resultam de suas posições e papéis sociais. Granovetter (1992) destaca a idéia da inserção social referindo-se às ações econômicas e seus resultados, que são afetados pelas relações diádicas – entre duas pessoas – e pelas estruturas globais de relações. Os indivíduos não tomam decisões de forma isolada – subsocializada – e, sim, dentro de um contexto social. Dessa forma, Granovetter (1992, p. 27) argumenta que “[...] a natureza social dos motivos tais como sociabilidade, aprovação, prestígio e poder conduz imediatamente para o problema da inserção, desde que apenas nas redes de relações sociais existentes essas realizações são alcançadas”.

Granovetter (1985) sugere que pequenas empresas em um mercado persistem por causa da densa rede de relações pessoais que é camuflada pelas relações de negócios. Nesse sentido, Matheus (2001) também defende que os vínculos que formam as redes pessoais e sociais podem influenciar no processo de criação e

desenvolvimento de empresas. Segundo Porta, Oliver e Ona (2003), distritos ou concentrações industriais estão incluídos no modelo de redes sociais. As firmas se localizam em uma dada área por diversas razões e circunstâncias, mas a escolha é decorrente da possibilidade de essas empresas adquirirem recursos, vantagens e benefícios de fatores existentes em um dado ambiente (PORTA, OLIVER e ONA, 2003).

Ao discutir as relações e seus fundamentos, Granovetter (1992) tem argumentado sobre a deficiência na explanação econômica típica oferecida pelos economistas clássicos e neoclássicos. As escolas clássica e neoclássica operam com a idéia de ações individuais desvinculadas de fatores sociais, numa visão utilitarista e de interesse próprio de cada indivíduo. Essa forma de analisar a ação econômica é denominada pelo autor como atomizada. Granovetter (1992) propõe que também se leve em conta que pessoas têm razões econômicas e não econômicas para desenvolver suas atividades, destacando que a sociedade pode influenciar o comportamento do indivíduo, alterando o caminho na tomada de decisões. Para esse autor, as relações sociais exercem uma função central no mercado, não estando submetidas à vida econômica. Ainda, segundo Granovetter (1992), as razões pelas quais as pessoas procuram objetivos não econômicos, tais como socialização, aprovação, *status* e poder no curso de suas atividades, é que suas atividades se desenvolvem nas redes das relações pessoais.

Mais recentemente, os economistas têm considerado a importância das relações estabelecidas entre organizações, sendo um fator de influência na construção e desenvolvimento de um evento empreendedor. Os estudos das relações pessoais intra e entre firmas em si pode ser considerado uma grande área de investigação para pesquisadores, em que as relações nascem, crescem e se dissolvem no decorrer do tempo (RING e VAN de VEN, 1994). O relacionamento é consequência das atividades individuais, baseando-se em relações interpessoais que, muitas vezes, vão além dos limites da firma (PORTA, OLIVER e ONA, 2003).

Entretanto, para alguns autores como Matheus (2001), Ritter e Gemunden (2003), a relação entre firmas tem como fonte o interesse próprio em adquirir diversas formas de vantagens que o relacionamento pode proporcionar, especialmente, o econômico. Apesar de o interesse econômico prevalecer nas relações entre firmas, alguns autores (RING e VAN de VEN, 1994; MACMILLAN et al. , 2000) defendem que o ponto central das relações de negócios se baseia em sentimentos positivos de comprometimento e confiança entre as partes. Granovetter (1973) destaca que a força de uma ligação de relacionamento é uma combinação de uma quantidade de tempo, de intensidade emocional, de confiança mútua, e de serviços recíprocos, os quais caracterizam essa ligação.

O comprometimento envolve divisão de valores. As possibilidades das trocas individuais consideram não apenas os benefícios da troca que eles recebem advindas do relacionamento, mas também os custos, traduzidos em tempo despendido, dinheiro e esforço gasto para manter ou aumentar o relacionamento. Para Ring e Van de Ven (1994), as relações avançam e amadurecem, quando as partes conseguem alcançar acordo nas obrigações e regras para ações futuras nos relacionamentos.

A importância da confiança nas transações comerciais tem sido discutida em função das expectativas dos diferentes públicos - acionistas, clientes, fornecedores etc - sobre como um negócio se comportará no futuro. Para Ring e Van de Ven (1994) e MacMillan (2000) , a base dessas expectativas deriva das experiências passadas, e o futuro das relações depende das realizações dessas expectativas. Para Macmillan, Money e Downing, (2000), os fatores que norteiam o comprometimento e confiança para os *stakeholders* são: obtenção de benefícios materiais e não materiais, poder coercitivo, redução de custos, divisão de valores, retorno de trocas e relacionamento passado com histórico positivo/frutífero.

Ring e Van de Ven (1994) sugerem a existência de relações entre *stakeholders* em dois tipos: a formal e a informal. A formal pressupõe a existência de contratos, compromissos escritos que preservam e tornam claras as regras, deveres e direitos. O grau de formalização é o espelho dos envolvidos no relacionamento. Estudos de Van de Ven, e Roger e Shoroeder (1984) mostraram que a excessiva formalização e monitoração dos termos nas relações entre firmas podem conduzir a conflitos e distúrbios.

No aspecto informal, constata-se a existência de um contrato psicológico, em que um conjunto de expectativas não escritas e não verbalizadas conduzem as transações entre as partes norteando os direitos e as obrigações. Segundo Ring e Van de Ven (1994), os vínculos pessoais de amizade podem possibilitar trocas econômicas as quais propiciam as interações sociais e de afetividade. Tais interações podem levar a construção de normas sociais que favoreça a repetição da troca econômica.

As relações podem resultar na criação de forte capital social e intelectual com geração de vantagens competitivas para as partes (MACMILLAN, MONEY e DOWNING, 2000; FIRKIN, 2001; CHISTENSEN, ULHOI e MADSEN, 2002). As ligações econômicas originadas de relações pessoais podem ser de fundamental importância para o empreendedor. Isso significa a aquisição de benefícios e recursos a partir de uma rede de relações. Aqui, capital intelectual pode ser considerado a aquisição de conhecimentos que gera vantagens. Nesse sentido, Mathews (2001), ao abordar as relações na perspectiva do *marketing* industrial, argumenta que por trás das atividades estão os recursos das firmas e as rotinas que elas constroem para explorar seus recursos, e as relações que elas montam com outras firmas para alavancar e trocar recursos e rotinas. Por isso, na sua visão, as relações permitem a obtenção, dentre outras coisas, de conhecimento.

Firkin (2001), argumenta que pessoas utilizam um espectro de vínculos sociais existentes para beneficiar seus negócios. Isso representa um importante aspecto na

formação de muitos empreendimentos e é considerado de fundamental importância em relação ao desenvolvimento de uma base de clientes. Tais vínculos ou redes podem vir de relações anteriores, tais como as que foram desenvolvidas por meio de trabalhos prévios em associações.

Segundo Macmillan, Money e Downig (2000), a construção de relações fortes passam pelo desejo de lealdade pelas partes e esta emana da confiança e do comprometimento construído, sendo importante para a cooperação criativa. A lealdade induz um comportamento positivo em torno dos negócios e um sentimento contínuo de permanecer juntos nas relações, a despeito de forças restritivas e conflitos que o relacionamento possa enfrentar.

2.3.5 O processo empreendedor

Os eventos que precedem a criação de uma organização – a identificação da oportunidade, a reunião dos recursos necessários para a criação da organização, caracterizados como capital financeiro, humano e social – somados ao evento da criação da organização em si bem como ao caminho percorrido para seu desenvolvimento e sobrevivência é o que alguns autores (SHAPERO e SOKOL, 1982; BYGRAVE, 1997; ALDRICH e MARTINEZ, 1999; ANDERSON, 2000; DORNELAS, 2003) denominam processo empreendedor.

A visão dos economistas para o processo empreendedor tem a orientação para a análise da influência das forças do mercado. Nesse caso, o processo empreendedor seria regido unicamente pelas necessidades do mercado traduzidas em demandas de produtos e serviços, em que o empreendedor identifica a oportunidade e toma a decisão de empreender. Carpintéro e Bacic (2002) vêem o processo empreendedor como produto das interações pessoais, culturais e sociais fazendo parte de um processo integrado de desenvolvimento econômico e social. Esses autores não

determinam etapas definidas para o processo, ressaltando apenas a importância do crescimento da demanda para o processo empreendedor. Na visão desses autores, alterações de demanda definem a ação empreendedora norteando todo o comportamento empreendedor.

Um aspecto importante que verificamos na literatura de empreendedorismo e, especificamente, sobre o processo empreendedor que tem variado conceitualmente entre os autores, é a determinação da duração e quais etapas compõem o processo empreendedor. Na questão da duração, alguns autores (RONEN, 1983; VAN de VEN, ROGER e SCHOROEDER, 1984; SCHUMPETER, 1985; GARTNER, 1985) consideram que o processo se finda quando da implantação do processo de produção e a introdução do produto no mercado. Para esses autores, a partir daí, inicia-se a rotina operacional e administrativa da empresa. Finda-se o processo empreendedor e inicia-se o gerencial.

A respeito da demarcação da linha divisória entre a duração do processo empreendedor e o início do processo de gestão é definido por Ronen (1983) como se segue,

[...] uma vez que a oportunidade é implementada e um determinado produto é introduzido no mercado, movimentos para reduzir custos através de procedimentos e estabelecimento de uma rotina de produção e de *marketing* para enfim alcançar a eficiência. Neste ponto, o processo empreendedor encerra e o gerencial inicia". (Ronen 1983 p. 154).

Nesse caso, o autor afirma claramente que o desenvolvimento e a luta pela sobrevivência fazem parte de um contexto gerencial, separado, portanto, da ação empreendedora. Esta linha divisória parece limitar a compreensão do processo empreendedor deixando restrito o ato da criação do negócio propriamente dito, ou seja, o evento empreendedor. Segundo Anderson (2000), olhar apenas o evento empreendedor é muito limitado, pois a fundação de uma organização se desenvolve em um período de tempo muito curto, enquanto o processo empreendedor deve ocorrer em

uma etapa consideravelmente mais longa. O próprio Gartner (1988), citando Vesper (1980), observa que um dos problemas no campo do empreendedorismo é decidir quando o evento empreendedor termina.

Por sua vez, Aldrich (1979), ao abordar as organizações e o ambiente, mostra de forma despretensiosa, mas que, a nosso ver, reflete, de maneira mais adequada, uma melhor compreensão do processo empreendedor quando o considera como [...] “As condições sobre as quais as organizações são criadas, crescem, estabelecem relações com importantes atores em seus ambientes, adotando táticas para sobreviver, e muito freqüentemente, falham.” (Aldrich 1979, p.1)

A questão fundamental que se coloca é qual o escopo do processo empreendedor e quando um processo empreendedor termina? A literatura tem apresentado alguns autores (SHAPERO e SOKOL, 1982; BYGRAVAE, 1997; ALDRICH e MARTINEZ, 1999; ANDERSON, 2000; DORNELAS, 2003) que consideram o processo empreendedor, além do ato da criação da organização, incluindo a fase de crescimento e consolidação do empreendimento traduzido por sua sobrevivência no mercado. Aldrich e Martinez (1999) argumentam que a transição entre um empreendimento nascente e uma firma consolidada não é um caminho simples. Este ponto de vista baseia-se no caráter pouco previsível e complexo, que caracterizam as forças seletivas a que as novas organizações estão sujeitas.

Da mesma forma, Anderson (2000) argumenta que se torna muito difícil estabelecer exatamente a última fase para o processo empreendedor. Anderson (2000) e Mitchell (2003) entendem que a fase da sobrevivência é das mais difíceis e, notadamente, as pesquisas de sobrevivência de novos empreendimentos nos primeiros anos mostram isso de forma acentuada. Ou seja, se olharmos as taxas de mortalidade de empresas nos primeiros anos, veremos que a capacidade de sobrevivência no mercado é um dos aspectos mais importantes no processo empreendedor. Aldrich (1979) colabora com essa afirmação argumentando que as taxas de criação de organizações, transferências

de propriedades e falhas são muito altas na sociedade industrial. Cem mil negócios nos Estados Unidos começam, mudam de mãos ou são fechados todo ano, devido às dificuldades de sobrevivência.

A perspectiva da abordagem ecológica¹² traz uma visão mais abrangente do processo, incluindo a fase da sobrevivência. Como descrito anteriormente, perspectiva apresenta o fator ambiental como preponderante e destaca as forças das redes de relacionamentos para o nascimento, desenvolvimento e sobrevivência das organizações (ALDRICH e PFEFFER, 1976; ALDRICH e ZIMMER, 1986; ALDRICH e MARTINEZ, 1999). O processo empreendedor nessa perspectiva é constituído de quatro etapas – variação, adaptação, seleção e retenção – em que as organizações devem se adaptar às forças presentes no ambiente para garantir sua sobrevivência. Na perspectiva ecológica, a mudança no ambiente gera a ação empreendedora, criando novas organizações – denominada variação – seguida pelas ações com as quais os empreendedores modificam suas organizações e usam os recursos para sobreviverem em um ambiente de mudanças – adaptação – que evolui para um sistema de gerenciamento que trata as circunstâncias sobre a qual as organizações são levadas para o sucesso e sobrevivência – seleção – e culmina para a fase na qual as combinações de sucesso tendem a ser imitadas e perpetuadas por outros empreendedores – retenção (ALDRICH e MARTINEZ, 1999). O que Aldrich e Martinez (1999) mostram é que o processo empreendedor é constituído de etapas definidas e com características próprias, marcadas por respostas a forças presentes no ambiente. Parece ficar claro nessa descrição a abrangência do processo incluindo as etapas de sobrevivência da organização no ambiente.

Shapiro e Sokol (1982) concordam com essa conceituação mais abrangente para o processo empreendedor. Esses autores destacam a importância da etapa de gerenciamento da organização para sobrevivência, após a etapa de criação da organização.

¹² Ver nota 8

Conforme apresentado no modelo de Gartner (1985) da figura 1 e nas abordagens feitas em torno das dimensões desse modelo, o processo empreendedor é a interação entre o indivíduo e seu comportamento empreendedor, o ambiente e a organização que ele cria (GARTNER, 1985). No quadro de análise do modelo de Gartner (1985) da figura 1 temos uma compreensão do processo empreendedor, considerando todos os aspectos de cada dimensão, que evidencia o caráter multidimensional e complexo observado por ele.

O modelo de processo empreendedor aqui em destaque (figura 3), adotado como referência teórica, nesta pesquisa, é extraído da proposta de Bygrave (1997), em que acoplamos as variáveis apresentadas por Gartner (1985). O modelo de Bygrave (1997) nos interessa particularmente porque procura incluir as fases de consolidação do empreendimento após ser criado, ou seja, a sobrevivência e o crescimento. Ele é composto de quatro etapas – identificação da oportunidade, evento indutor, implementação da oportunidade, sobrevivência e crescimento econômico - sendo que cada uma delas sofre as influências das dimensões, individual, ambiental e organizacional.

Dornelas (2003) e Almeida (2003) observam que as fases seqüenciais apresentadas no processo empreendedor não precisam ser completamente concluídas para que se inicie a seguinte. Se, por exemplo, na identificação de uma oportunidade, o empreendedor recebe críticas e orientações de um investidor, ele poderá retornar ao estágio anterior, elaboração de um plano de investimento, por exemplo, revisando sua idéia inicial. Essas idas e vindas podem ocorrer no desenvolvimento do processo, principalmente, se considerarmos a sua natureza – complexo, caótico, multidimensional – e suas particularidades (SHAPERO e SOKOL, 1982; GARTNER, 1985; ANDERSON, 2000; CHRISTENSEN, ULHOI e MADSEN, 2002). A figura 3 apresenta o modelo do processo empreendedor elaborado pelo autor a partir das propostas de Gartner (1985) e Bygrave (1997).

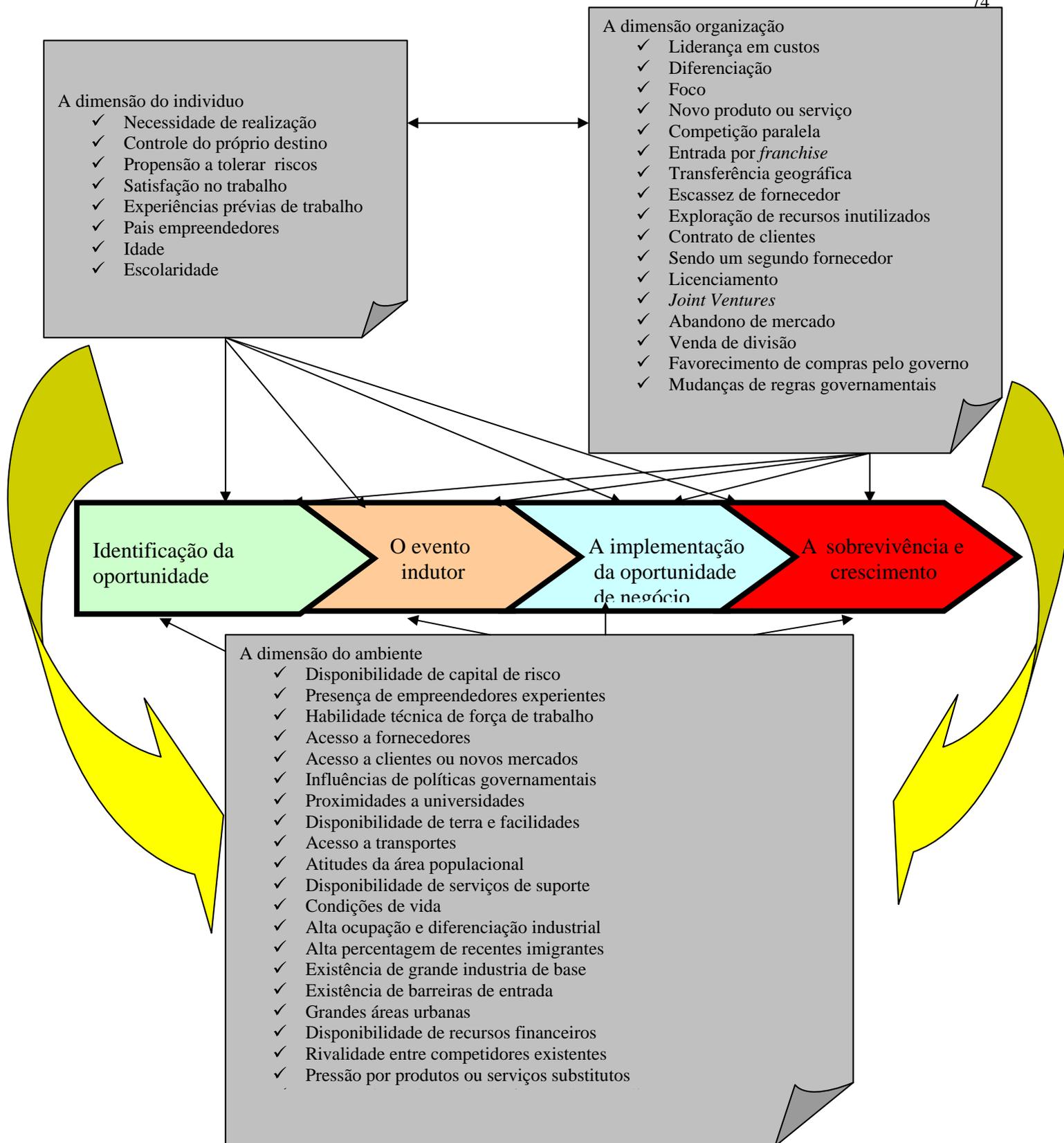


Figura 3 – O processo empreendedor.

Fonte – GARTNER, 1985, P, 702 e BYGRAVE, 1997, P, 3, adaptado pelo autor da dissertação.

Em resumo, podemos sublinhar aqueles aspectos mais congruentes, que, tomados juntos, podem explicar o processo empreendedor segundo o ponto de vista dos diversos autores aqui considerados: 1. capital humano como aquele que destaca o conjunto de atributos pessoais - conhecimentos, experiências anteriores, necessidade de realização, propensão ao risco e idade - (SHAPERO e SOKOL, 1982; GARTNER, 1985; BYGRAVE, 1997, FIRKIN, 2001; CHISTENSEN, ULHOI e MADSEN, 2002); 2. o fator ambiental incluindo aí os diversos recursos e estruturas de que o empreendimento precisa para iniciar e se desenvolver e que se encontram no ambiente (SHAPERO e SOKOL, 1982; GARTNER, 1985; ALDRICH e MARTINEZ, 1999; FIRKIN, 2001; CHISTENSEN, ULHOI e MADSEN, 2002); 3. O fator organizacional, em que as características da indústria e a formas de entrada no mercado – a estratégia adotada, acesso a contrato de exclusividade, política de governo, novo produto ou serviço, abandono de mercado por outro concorrente etc - irão influenciar o destino da empresa (ALDRICH, 1979; VAN de VEN, ROGER e SCHROEDER 1984; GARTNER, 1985; BYGRAVE, 1997; CHISTENSEN, ULHOI e MADSEN, 2002; DORNELAS, 2003).

Como já destacado anteriormente, o que a literatura vem chamando de evento empreendedor – a identificação da oportunidade, o evento indutor e a implementação da oportunidade de negócio – é constituído das etapas necessárias para a criação de uma organização. O chamado evento empreendedor são as três primeiras etapas da figura 3, sendo que, a partir da etapa de implementação da oportunidade de negócio, a empresa já está operando no mercado e apta a oferecer seus produtos e serviços.

A identificação e a avaliação de uma oportunidade, na visão de alguns autores (BYGRAVE, 1997; DORNELAS, 2001; ALMEIDA, 2003), representa uma das coisas mais difíceis. Anderson (2000), considera que um empreendedor reconhece uma oportunidade usando suas experiências de vida, com referência em suas próprias habilidades e competências para iniciar seu novo negócio, em conjunção com uma interpretação pessoal do ambiente de negócio. Segundo Aldrich e Martinez (1999), novas formas de organização podem ser bem-sucedidas a partir de uma oportunidade

criada pela entrada em novos nichos de mercado, antes inexistentes ou inexplorados ou gerada por mudanças ocorridas no ambiente. Solomon (1986), corrobora essa visão, afirmando que a pequena empresa prospera com a diversidade e a mudança. A mudança constitui os chamados nichos de mercado, que podem gerar oportunidades de negócios. Nesse sentido Aldrich (1979, p.112) considera que “[...] cada combinação distinta de recursos e outras restrições suficientes para suportar uma forma de organização constitui um nicho de mercado”. Para Anderson (2000), o que antecede ao evento empreendedor é a combinação dos aspectos individuais com o ambiente e passam a ser operacionalizado a partir do reconhecimento de uma oportunidade no mercado. Assim, Almeida (2003) destaca a importância das redes sociais para o aparecimento das idéias e, conseqüentemente, das oportunidades.

Ao abordar a oportunidade e sua relação com uma idéia de negócio dentro do processo empreendedor, Bygrave (1997) e Dornelas (2001) destacam que uma idéia *per se* não representa muita coisa. O importante é o desenvolvimento da idéia, a implantação e a capacidade de convertê-la em um negócio de sucesso. A identificação de uma necessidade de mercado, saber dimensionar o tamanho do mercado, considerando todos os recursos e infra-estrutura necessária para criar um negócio capaz de atender bem a esse mercado, permitindo uma inserção sólida e única é o que fará da nova empresa, na visão do autor, um negócio bem-sucedido.

Ainda nessa fase de identificação da oportunidade, Dornelas (2001) destaca que a posse de experiência no ramo de atuação é um grande diferencial para a criação, sobrevivência, desenvolvimento e o sucesso de um novo empreendimento. Essa experiência também sustenta a autoconfiança do empreendedor no caminho da decisão de empreender. Para Gartner (1985), o indivíduo com *expertise* é o elemento-chave para a criação de novas organizações. O autor enfatiza também que o processo de construção do evento empreendedor não é produzido instantaneamente, mas evolui ao longo do tempo.

O evento indutor no processo empreendedor é o elemento que dispara a tomada de decisões para criar o empreendimento (BYGRAVE, 1997; DORNELAS, 2001; ALMEIDA, 2003). É nesta etapa que as variáveis da dimensão do indivíduo – tais como idade, nível educacional, experiência prévia etc - e do ambiente – capital social, disponibilidades de recursos, habilidade técnica e força de trabalho, acesso a fornecedores e clientes, políticas governamentais, legislação etc, irão estimular o empreendedor na decisão de avançar em sua idéia. Segundo Almeida (2003), é nessa fase que o empreendedor pode negociar com suas redes de relacionamentos. Nesta fase é importante os fatores denominados estímulos de deslocamentos negativos, tais como perda de emprego, insatisfação no trabalho, desmotivação, imigração forçada e /ou deslocamentos positivos que podem ocorrer baseados nos apoios de familiares, parceiros, investidores e mentores (SHAPERO e SOKOL, 1982).

Outra dimensão importante relacionada com o evento indutor é do tipo de organização e os aspectos que estão ligados ao tipo de firma. A oportunidade que aparece pode depender fortemente de características da indústria de entrada para o qual o empreendedor possa estar mais bem preparado. Em Gartner (1985), vemos, por exemplo, que a oportunidade pode aparecer para uma organização com certas características de produto ou serviço ou por contrato de exclusividade de um cliente do qual o empreendedor tem conhecimento para criar uma organização e atender tal demanda. Esse fato pode estar ligado também às características pessoais do empreendedor porque, como considera Gartner (1985), os empreendedores são peculiares e, portanto, trabalham as oportunidades de modo diferente e os processos que seguem para criar suas organizações também são únicos. Os empreendedores igualmente fazem escolhas estratégicas diferentes que variam segundo a sua percepção do ambiente (ALDRICH, 1979; GARTNER, 1985; ALDRICH, 1999)

Os passos que compreendem a implementação, o desenvolvimento e a sobrevivência da organização no processo empreendedor vão depender de variáveis-chaves das dimensões abordadas até aqui e das relações entre elas. Segundo Aldrich e Martinez

(1999), a sobrevivência da organização não depende apenas das escolhas estratégicas ou das forças do ambiente isoladamente. É importante o grau de adequação entre o esforço do empreendedor e as forças do ambiente. Nesse sentido, esses autores acreditam que existem três elementos essenciais para o sucesso de novas empresas, constituídos do capital humano, capital financeiro e do capital social. A sobrevivência e o sucesso dependem do desenvolvimento desses três elementos. Empreendedores devem desenvolver as redes sociais com o objetivo de obter acesso a informações, recursos, conhecimentos, capital financeiro e matéria-prima para criar e desenvolver seus negócios e fazer crescer o empreendimento. Aldrich e Martinez (1999) destacam a importância da diversidade de ligações sociais para o empreendedor obter seus recursos.

Cada processo empreendedor guarda em si mesmo características próprias e, dadas as variações que o empreendedorismo apresenta, é fundamental que se busque traçar nas pesquisas um quadro compreensivo mais abrangente do que tem sido apresentado (GARTNER,1985). Segundo GARTNER (1985), é importante que se busque pesquisar amostras mais homogêneas para obtenção de proveitosos resultados nas análises dos eventos de criação de novas organizações. É isso que buscamos realizar neste trabalho. No capítulo seguinte apresentaremos a metodologia utilizada nesta pesquisa e os aspectos ligados a cada fase que compuseram nossa estruturação metodológica.

3. METODOLOGIA

3.1 Introdução

O empreendedorismo como campo de pesquisa, em função da própria natureza e estágio do desenvolvimento da literatura, se caracteriza por ser bastante desafiador. Segundo Bygrave (1989), estudos e conclusões sobre o processo empreendedor estão na infância e não podem ser estudados de forma tradicional, contínua, como um processo linear. A sugestão do autor é que devemos estudar o empreendedorismo via questões centrais e nos valendo de adequadas ferramentas. Nesse sentido, o autor adverte que um dos maiores perigos da pesquisa em empreendedorismo é ser seduzida pelas outras ciências mais amadurecidas, quando buscamos medir, analisar e teorizar. Na sua visão, o empreendedorismo está numa fase muito inicial para justificar o uso da matemática ou de outras ciências naturais. De forma geral, Bygrave (1989) considera que as pesquisas nessa área devem ser baseadas em modelos empíricos e de poucas teorias, e, não, preocupar-se com o uso de modelos estatísticos sofisticados. Na visão desse autor, esses estudos devem ser mais fundamentados em observações colhidas em campo, estudos transversais e longitudinais sem a obsessão de promover revoluções científicas.

Tomando essas orientações como referência, nossa pesquisa caracteriza-se por ser do tipo qualitativa de natureza descritiva, em que se buscou identificar características de uma determinada população, em nosso caso, as pequenas empresas prestadoras de serviços em eletromecânica, que atuam na região de Pedro Leopoldo. Nosso objetivo, então, foi que a estratégia de pesquisa adotada nos permitisse, a partir dos dados obtidos, identificar variáveis e variações que pudessem explicar o processo empreendedor naquele contexto e estabelecer relações de causa e efeito.

Como considera Costa (2001), a pesquisa qualitativa busca levantar todas as possíveis variáveis existentes, tentando vislumbrar, na sua interação, o real significado da

questão sob exame. Não são usadas escalas métricas na análise e avaliação. A intensidade e a dimensão das variáveis captadas pela observação passam necessariamente pelo julgamento do pesquisador, ou seja, as variáveis sofrem contaminações decorrentes de juízos de valor que o pesquisador projeta sobre elas.

Ainda, para Costa (2001) e Malhotra (2001), nos estudos qualitativos, valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. O pesquisador deve aprender a usar sua própria pessoa como o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados.

Nessa mesma perspectiva, Hofer e Bygrave (1992) defendem que a pesquisa qualitativa deve ser mais intensivamente usada no estudo do empreendedorismo. Segundo esses autores, muitos *insights* da pesquisa em empreendedorismo só são possíveis de serem obtidos por meio da pesquisa qualitativa.

Ao caracterizar a pesquisa descritiva, temos como pressuposto básico o conhecimento da unidade de análise. Segundo Malhotra,

[...] a pesquisa descritiva dá como certo que o pesquisador possui grande conhecimento prévio a respeito da situação-problema, ou seja, consegue especificar com clareza o objeto da pesquisa (quem, quando, onde, como) e de que forma esta será realizada! (MALHOTRA, 2001, p. 108).

Em nosso caso específico, o conhecimento do objeto de pesquisa foi adquirido ao desempenhar o papel de gerente de fábrica em uma empresa que compõe o parque cimenteiro da região de Pedro Leopoldo. A experiência adquirida pelo contato freqüente com esses empreendedores - fornecedores de serviços para empresas do parque cimenteiro - despertou em nós o interesse para a análise e compreensão dos fatores que geraram a formação e o desenvolvimento dessas empresas prestadoras de serviços. De qualquer maneira, procuramos, durante a elaboração do trabalho, guardar

uma certa distância do objeto de pesquisa cuidando para que juízos de valor pessoais e profissionais não interferissem de maneira demasiada no seu desenvolvimento e nos seus resultados. Seguindo a proposição de Bygrave (1989), que sugere o uso de dados de pesquisas empíricas, procuramos manter uma boa distância do objeto de pesquisa e, conseqüentemente, uma boa fidelidade aos dados da pesquisa valendo-nos, ao máximo possível, das narrativas e descrições dos próprios empreendedores, em suas entrevistas, sobretudo, nos encontros de maior relevância para o nosso quadro de referência.

3.2.A metodologia de pesquisa

Conforme já relatado, nosso interesse de pesquisa foi observar as influências, para o processo empreendedor das empresas prestadoras de serviços de Pedro Leopoldo e a evolução no tempo das variáveis das dimensões consideradas no modelo de Gartner (1985), identificando relações entre essas variáveis para a compreensão de causas e efeitos. No sentido de compreender motivações, valores, sentimentos, opiniões, em relação a uma determinado tema, a metodologia proposta para esta pesquisa foi analisar em profundidade o processo empreendedor (MALHOTRA, 2001), por meio da coleta de informações de uma determinada amostra da população de pequenas empresas prestadoras de serviço. Para isso, buscamos, via de levantamentos realizados na região do parque cimenteiro, dados que objetivavam identificar as empresas que faziam parte do nosso foco de pesquisa, ou seja, empresas prestadoras de serviços em eletromecânica do parque cimenteiro da região de Pedro Leopoldo, fundadas a partir da segunda metade da década de oitenta, data que consideramos o marco do início do processo de terceirização.

Como em nosso caso de pesquisa o universo a ser pesquisado estava bem demarcado, a definição do número de empresas pesquisadas, ou seja, a linha de corte foi em função da nossa identificação na repetição do padrão das respostas ao instrumento de pesquisa. Na medida em que notamos uma certa repetição no padrão de respostas ao

conjunto de perguntas feitas aos empreendedores, decidimos interromper o trabalho de entrevistas considerando que havíamos chegado ao limite nos levantamentos de dados suficientes para a compreensão do evento e do processo empreendedor. Dessa forma, se incrementássemos a quantidade de entrevistas, não haveria acréscimos de interesse a nossa pesquisa. No total, dezesseis empresas participaram da pesquisa, por meio de entrevistas com seus sócios proprietários, notadamente, seus fundadores.

Para o desenho teórico de nossa pesquisa, utilizamos o modelo proposto no quadro conceitual de Gartner (1985) figura 1, acoplada ao modelo do processo empreendedor de Bygrave (1997) conforme figura 3, o que permitiu a compressão do evento empreendedor e do processo empreendedor respectivamente. Portanto, o instrumento de pesquisa (APÊNDICE A) procurou refletir as variáveis e etapas que constituem a formação do processo empreendedor. A análise dos dados permitiu avaliar, confirmar ou refutar as variáveis apresentadas no quadro conceitual apresentado na figura 3. Nesse sentido, Hofer e Bygrave (1992) reforçam nosso esforço de pesquisa, via da utilização de modelos. [...] basicamente, um desenho de pesquisa é um plano fundamental para obter dados empíricos necessários para confirmar ou refutar os quadros conceituais, modelos ou teorias que estão sendo estudadas.” (HOFER e BYGRAVE, 1992, p.93)

3.3 O objeto de pesquisa

Conforme já mencionamos anteriormente, as empresas objetos de nosso estudo são empresas prestadoras de serviços em manutenção industrial na área de manutenção e que se situam dentro do parque cimenteiro, que compreende os municípios de Pedro Leopoldo, São José da Lapa, Confins, Vespasiano e Matozinhos. Essas pequenas empresas fornecem serviços de manutenção corretiva e preventiva, nas áreas de elétrica e mecânica nos equipamentos que compõe as instalações industriais das grandes empresas, visando a garantia da confiabilidade operacional dessas indústrias. Esses serviços de manutenção são contratados durante as paradas programadas pelas

grandes empresas, para reforma geral nas plantas industriais, ou através de demandas esporádicas e específicas de manutenção corretiva ou melhorias, que se fazem necessárias ao bom andamento das operações. Na tabela 1 (pg. 87), temos para cada empresa, o foco da atividade do empreendedor, ou seja, o tipo de serviço prestado por cada empresa estudada.

Essas empresas de serviços foram fundadas no final da década de oitenta e notadamente durante a década de noventa. Em termos de unidade de análise, trata-se de uma população organizacional homogênea, ou seja, formadas por empresas de um mesmo setor – serviços - atuando em um mesmo segmento – prestadoras de serviços à indústria de capital intensivo. Com relação à homogeneidade das empresas pesquisadas, Gartner (1985) argumenta que a falta de amostras homogêneas em pesquisas passadas gera discrepância de resultados, o que pode prejudicar os esforços de pesquisas. Na visão de Gartner (1985), dada a complexidade e diversidade de analisar trajetórias empresariais, o estudo de amostras mais homogêneas pode facilitar e aumentar a consistência dos estudos na área do empreendedorismo. Portanto, na proposta do quadro conceitual de Gartner (1985), objetivamos analisar unidade mais homogênea na expectativa de obter resultados mais consistentes.

Para complementar a caracterização do nosso objeto de pesquisa, do segmento em que atuam e do ambiente em que se situam, procuramos, nos levantamentos iniciais, buscar dados secundários nos órgãos oficiais, tais como o IBGE, o SEBRAE e as prefeituras municipais das cidades envolvidas. Nas prefeituras de cada município, fizemos uma solicitação formal no sentido de obtermos dados gerais, tais como número de empresas cadastradas na modalidade de serviços eletromecânicos industriais, bem como dados específicos de cada empresa, tais como tempo de permanência no mercado, faturamento anual, número de funcionários etc. Infelizmente, a maioria das prefeituras não dispõe nem de dados básicos e gerais das empresas que atuam em seus municípios, nem mesmo de dados específicos. Ou seja, os municípios dessa região não conhecem o que representam os segmentos econômicos em termos gerais

e específicos. Também, foram prospectados dados da ABCP e da ABRAMAN, associações comerciais e registros particulares. Este esforço de pesquisa foi muito importante para subsidiar nosso roteiro de entrevista e nos dar uma melhor compreensão da nossa unidade empírica de análise.

3.4 A estratégia de coleta de dados

Para a estratégia de coleta de dados primários, elaboramos um roteiro de entrevista (APÊNDICE A) com 37 perguntas abertas. A base para elaboração deste nosso roteiro de pesquisa foi o modelo adaptado de Gartner (1985) e Bygrave (1997), conforme figura 3. Como advertem Lakatos e Marconi (1999),

[...] o processo de elaboração é longo e complexo: exige cuidado na seleção das questões, levando em consideração a sua importância, isto é, se oferece condições para a obtenção de informações válidas. Os temas escolhidos devem estar de acordo com os objetivos geral e específico. (Lakatos e Marconi, 1999, p.101).

O roteiro de entrevista foi composto de três seções, sendo a primeira relativa à dimensão do indivíduo constituído de 10 perguntas buscando caracterizar o empreendedor. A segunda seção procurou abordar a dimensão do ambiente, formada de 16 perguntas, buscando identificar as forças do ambiente que influenciaram o empreendedor. A terceira e última seção do questionário foi elaborada com 11 perguntas e buscou identificar as características da organização ou do empreendimento que o empreendedor perseguiu, agregando também os aspectos que ampliam o processo empreendedor, mais propriamente, a questão do desenvolvimento e da sobrevivência.

As entrevistas foram agendadas diretamente com os fundadores por meio de uma lista de contatos elaborados com os dados secundários previamente levantados. Nessa etapa, a maior dificuldade foi conseguir agendar com os empresários as entrevistas,

principalmente levando-se em consideração a rotina diversa de trabalho que esses empresários praticam. Como nosso objetivo era entrevistar os sócios proprietários e fundadores para garantir fidelidade aos fatos, muitas vezes, foi difícil encontrá-los disponíveis, sendo necessário re-agendar as entrevistas para um outro momento. Em alguns casos, os fundadores encaminhavam gerentes ou filhos que trabalham na empresa ou outros prepostos para representá-los, alegando falta de tempo. Nessas ocorrências, recusamos realizar a entrevista e nos colocamos disponíveis para voltar outro dia, a fim de garantir a qualidade das informações. Dessa forma, conseguimos obter em todas as entrevistas a participação direta do empreendedor.

Inicialmente, foram desenvolvidos testes-piloto com três empresários, utilizando o instrumento de coleta de dados, a fim de verificar o grau de adequação do mesmo e fazer, se fosse o caso, correções e adequações no instrumento de pesquisa. Foram procedidas algumas correções no roteiro sem haver, contudo, uma necessidade de re-estruturar o instrumento em sua forma. A revisão do instrumento de coleta se deu no sentido de adequar algumas perguntas do roteiro para facilitar o entendimento por parte do entrevistado dando melhor clareza à formulação das perguntas e possibilitando respostas mais claras.

As entrevistas com os empreendedores tiveram uma duração média de 1h e 10 min e foram realizadas nos escritórios das empresas no período de fevereiro a abril de 2005. Outro aspecto que gerou uma certa dificuldade foi o fato de nossa solicitação de gravação das entrevistas, o que causou constrangimento, principalmente, no início das entrevistas, por receio, por parte dos empresários, quanto ao real uso da gravação. Procuramos contornar esse obstáculo explicando previamente as razões da necessidade da gravação da conversa e da confidencialidade dos registros. Felizmente, ao final de uma boa argumentação, todos os entrevistados concordaram em gravar as entrevistas.

3.5 Características das empresas pesquisadas

De um universo estimado de 40 empresas, as 16 empresas que participaram da pesquisa tem, juntas, 1.438 funcionários, com um faturamento anual de 43 milhões de reais e um tempo médio de vida de 13 anos. Esses números dão uma idéia da dimensão e da força das empresas que compõem esse ambiente. São empresários que começaram de forma modesta seu empreendimento sendo que muitos deles ganharam uma enorme pujança em razão dos resultados dos seus negócios. Essas empresas foram escolhidas, a partir de informações obtidas nos cadastros de fornecedores de serviços em manutenção industrial das grandes empresas, pelo banco de dados cadastrais de algumas prefeituras da região e por levantamento realizado nas próprias cidades envolvidas na pesquisa. A participação das empresas na pesquisa foi obtida de forma voluntária a partir de um contato por telefone com os fundadores, sendo nessa oportunidade esclarecido o objetivo da pesquisa e formalizado o convite para participação.

Temos que fazer aqui uma consideração que julgamos relevante. Na realidade, havíamos realizado entrevistas com um total de 17 empresas. Decidimos, porém, por retirar uma empresa da nossa análise, por considerar que a mesma não estava bem caracterizada dentro do nosso universo pesquisado. Era uma empresa com 42 anos de mercado que tinha entrado na área de prestação de serviços bem antes do movimento de terceirização ocorrido no parque cimenteiro, destoando, portanto, de todas as demais empresas pesquisadas.

A tabela 1 mostra os dados gerais que caracterizam as empresas pesquisadas. O destaque em amarelo mostra que, em média, temos um tempo de permanência no mercado de 13 anos. Vemos com isso que essas empresas, pelo tempo de permanência no mercado, podem ser consideradas empresas de sucesso.

Tabela 1

Dados característicos dos empreendedores do parque cimenteiro

IDENTIFICAÇÃO	LOCALIZAÇÃO	LINHA DE SERVIÇOS	QUADRO FUNCIONARIOS	TEMPO NO MERCADO (ANOS)	FATURAMENTO ANUAL (R\$)
EMPREENDEDOR 1	PEDRO LEOPOLDO	ELÉTRICA	25	11	380.000,00
EMPREENDEDOR 2	CONFINS	MECÂNICA	25	15	1.500.000,00
EMPREENDEDOR 3	PEDRO LEOPOLDO	ELÉTRICA	30	6	1.150.000,00
EMPREENDEDOR 4	MATOZINHOS	MECÂNICA	23	10	1.170.000,00
EMPREENDEDOR 5	PEDRO LEOPOLDO	MECANICA	96	18	720.000,00
EMPREENDEDOR 6	MATOZINHOS	ELÉTRICA	12	12	220.000,00
EMPREENDEDOR 7	SÃO JOSE DA LAPA	MECÂNICA	22	13	600.000,00
EMPREENDEDOR 8	PEDRO LEOPOLDO	PREDITIVA	21	10	1.700.000,00
EMPREENDEDOR 9	MATOZINHOS	MECÂNICA	42	13	8.000.000,00
EMPREENDEDOR 10	PEDRO LEOPOLDO	MECÂNICA	11	10	515.000,00
EMPREENDEDOR 11	VESPASIANO	MECÂNICA	44	16	1.200.000,00
EMPREENDEDOR 12	PEDRO LEOPOLDO	MECÂNICA	30	18	1.500.000,00
EMPREENDEDOR 13	MATOZINHOS	MECÂNICA	840	13	12.000.000,00
EMPREENDEDOR 14	CONFINS	MECÂNICA	35	16	600.000,00
EMPREENDEDOR 15	CONFINS	MECÂNICA	52	7	3.800.000,00
EMPREENDEDOR 16	MATOZINHOS	MECÂNICA	130	16	8.000.000,00
TOTAL			1438	13	43.055.000,00

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

3.6 A estratégia para análise dos dados

Para interpretação dos dados da pesquisa, tomamos como principal referência o quadro conceitual apresentado na figura 3. As variáveis listadas no modelo da figura 3 foram analisadas com base nas entrevistas, considerando cada variável que constitui as

dimensões do indivíduo, do ambiente, da organização e do processo empreendedor propriamente dito.

Para melhor aproveitamento do material coletado e visando manter a fidedignidade dos dados obtidos, fizemos uma cuidadosa transcrição das entrevistas, sublinhando e coletando todos os aspectos ligados às variáveis de interesse da pesquisa. Essas transcrições foram formatadas em 65 páginas, sendo complementadas por outras anotações que realizamos imediatamente após as conclusões das entrevistas. Dessa forma, foi possível selecionar os trechos dos depoimentos que melhor pudessem ilustrar e esclarecer nosso problema de pesquisa.

Passamos, com bases nos relatos dos empresários e embasados pelo conteúdo do nosso referencial teórico, a analisar cada variável visando dar significado aos fatos encontrados. Nessa fase, analisamos as variáveis da dimensão do indivíduo, do ambiente e da organização sendo que, ao longo das descrições, procuramos identificar as variáveis que influenciaram a formação do evento empreendedor e estabelecer ligações entre as variáveis e entre dimensões para identificar relações de causa e efeito. Buscamos quantificar numericamente alguns dados, em que tenha sido importante demonstrar o nível de comparecimento de uma determinada variável no contexto da pesquisa.

O passo seguinte da análise foi relacionar aspectos das três dimensões e suas variáveis, conforme o modelo da figura 3, para a formação das etapas do processo empreendedor ocorrido no contexto do parque cimenteiro. Nesse sentido, ligadas ao contexto estudado, procuramos entender claramente cada etapa. Primeiramente, procuramos analisar as etapas que compõem o evento empreendedor - a oportunidade para empreendedores, aqui identificada como ligada ao processo de terceirização das grandes empresas do parque cimenteiro e que foi percebida ou identificada nesse ambiente. Juntamente com a oportunidade, procuramos descrever quais foram os eventos existentes nas três dimensões, que induziram os empreendedores a criarem

suas organizações. Incluímos ainda a identificação das estratégias adotadas pelos empreendedores para implementar ou abrir suas empresas. Após a análise dessas três etapas que formam o evento empreendedor, analisamos o quarto passo do processo, ou seja, a busca pela sobrevivência, verificando as ações ao longo do tempo que os empreendedores implementaram e tem buscado para manter e perenizar suas empresas no mercado em que atuam.

No capítulo seguinte, descreveremos e analisaremos os dados coletados em nossa pesquisa com os empreendedores do parque cimenteiro de Pedro Leopoldo.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na nossa introdução e ao longo dos capítulos anteriores, estabelecemos, como objetivo geral deste trabalho, analisar o processo empreendedor a partir das dimensões do indivíduo, do ambiente e da organização que ele constrói, conforme previsto no modelo de Gartner (1985). Tivemos como meta também identificar os elementos propulsores desse processo, sobretudo aqueles que predominaram no processo de formação e desenvolvimento das empresas de serviços do parque cimenteiro da região de Pedro Leopoldo, Minas Gerais. Vale ressaltar que as variáveis que constam no modelo de Gartner (1985) e não apareceram no caso do parque cimenteiro foram objetos apenas de registro de suas ausências e, nos casos de variáveis de maior relevância na literatura de empreendedorismo, procuramos fazer uma análise mais detalhada.

Conforme expusemos no capítulo 3 relativo à metodologia utilizada, para análise dos dados, fizemos uma comparação de nossos resultados com o quadro conceitual de Gartner (1985), a fim de identificar as variáveis que confirmam o modelo proposto pelo autor e estabelecemos comparações entre as dimensões, buscando determinar relações de causa e efeito. Após essa fase, buscamos também analisar as etapas do processo de formação e de desenvolvimento das empresas prestadoras de serviços do parque cimenteiro, conforme a figura 3. Nesse sentido, visamos selecionar e estudar as variáveis que agiram, de maneira propulsora ou restritiva, na formação e no desenvolvimento do empreendimento, dentro da dimensão individual, ambiental e organizacional, segundo o modelo de processo empreendedor adaptado de Gartner (1985) e Bygrave (1997). Por fim, na análise do processo empreendedor, considerando a proposta de Bygrave (1997), procuramos identificar as ações e estratégias que os empresários adotaram no passado e têm adotado para garantir sua sobrevivência das suas empresas.

4.1 A análise da dimensão individual

Para a abordagem da dimensão individual, retomamos nosso objetivo inicial – analisar o processo empreendedor e as variáveis que predominaram em sua formação - a partir da dimensão individual, ambiental e organizacional. Ainda, seguindo a proposição do nosso referencial teórico de avaliar a importância de cada variável e de fazer comparações entre as dimensões, buscamos também as relações de uma variável com demais variáveis intra e entre as dimensões estudadas identificando relações de causa e efeito.

Conforme relatado no capítulo 3 referente à metodologia de pesquisa, o primeiro bloco do nosso roteiro de entrevistas continha perguntas relativas às motivações e às características pessoais dos indivíduos que pudessem ser reconhecidas como facilitadores do evento e do processo empreendedor. A tabela 2 sintetiza nossos resultados nessa dimensão.

Tabela 2

Síntese dos dados da dimensão individual

IDENTIFICAÇÃO	NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO	CONTROLE DO PRÓPRIO DESTINO	PROPENSÃO A TOLERAR RISCOS	EXPERIÊNCIAS PREVIAS DE TRABALHO (ANOS)	SATISFAÇÃO NO TRABALHO ANTERIOR	PAIS EMPREENDEDORES	IDADE COM A QUAL O EMPREENDEDOR ABRIU O NEGÓCIO	ESCOLARIDADE
EMPREENDEDOR 1	SIM (*)	NÃO	SIM (#)	16 (&)	SIM	NÃO (+)	34	2 grau
EMPREENDEDOR 2	SIM (*)	SIM	SIM (#)	10 (&)	SIM	NÃO	31	2 grau
EMPREENDEDOR 3	SIM (*)	NÃO	NÃO(#)	14(&)	SIM	SIM	25	2 grau
EMPREENDEDOR 4	SIM (*)	SIM	SIM (#)	16(&)	SIM	NÃO	32	1 grau
EMPREENDEDOR 5	NÃO (*)	NÃO	SIM (#)	20 (&)	SIM	NÃO(+)	37	2 grau
EMPREENDEDOR 6	SIM (*)	NÃO	SIM (#)	18	NÃO	NÃO	29	2 grau
EMPREENDEDOR 7	SIM (*)	SIM	SIM (#)	28(&)	SIM	NÃO	49	2 grau
EMPREENDEDOR 8	SIM	NÃO	SIM (#)	17(&)	SIM	NÃO	34	2 grau
EMPREENDEDOR 9	SIM(*)	NÃO	SIM (#)	11(&)	SIM	SIM	32	1 grau
EMPREENDEDOR 10	SIM(*)	SIM	NÃO(#)	23(&)	SIM	NÃO(+)	40	2 grau
EMPREENDEDOR 11	NÃO	NÃO	NÃO(#)	16 (&)	SIM	SIM	29	2 grau
EMPREENDEDOR 12	NÃO(*)	NÃO	SIM	7	SIM	SIM	40	2 grau
EMPREENDEDOR 13	NÃO(*)	NÃO	NÃO(#)	6(&)	SIM	SIM	21	2 grau
EMPREENDEDOR 14	SIM	SIM	SIM	10(&)	SIM	SIM	25	2 grau
EMPREENDEDOR 15	SIM(*)	SIM	SIM	NÃO		SIM	23	3 grau
EMPREENDEDOR 16	NÃO(*)	NÃO	SIM	20(&)	SIM	NÃO(+)	33	2 grau

(*) Buscava também Independência financeira

(#) Afirmou que não tinha consciência dos riscos

(&) Tinha experiência de trabalho na área em abriu seu negócio

(+) Tinha parentes empreendedores tais como irmãos, tios, primos etc.

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.

A variável *necessidade de realização* aparece com relevância em nosso resultado de pesquisa. O principal motivo verbalizado pelos entrevistados para justificar a criação da empresa foi o forte desejo de se realizar sendo dono de seu próprio negócio. Dos 16 entrevistados, 11 empresários afirmaram que sentiam um forte desejo de realizar-se no papel de empreendedor, como dono de seu próprio negócio. Conforme descrevemos no capítulo 2, na literatura de empreendedorismo essa variável não apresenta unanimidade entre pesquisadores como indutora ao evento empreendedor. Entretanto,

em nossa pesquisa ela aparece declarada pelos empreendedores com peso importante. Podemos verificar isto por meio de alguns depoimentos dos próprios empreendedores:

“É mesmo uma vontade sempre de experimentar as minhas idéias. A vontade de realizar era muito grande..... A parte financeira poderia até acontecer mas é uma conseqüência...Nas empresas em que trabalhei eu sentia a mesma limitação de fazer da maneira que eu achava que era melhor. Isto me fazia sentir a falta de realização no trabalho”

“É um sentimento, sempre existiu isto desde a minha infância, não é uma coisa assim do acaso... eu sempre fui muito autônomo”.

”Ser empresário era um sonho que eu acalentava desde os meus tempos de estudante no Senai”

”Eu sempre tive a intenção de trabalhar para mim próprio”

”Eu sempre tive vontade de empreender”

”Eu sempre tive este lado aí de querer mexer, né? Para falar eu assim sou um comerciante, um empresário, mesmo sabendo das dificuldades.”

Temos ainda que considerar, conforme mostrado na tabela 2, que em nossa pesquisa, nove empreendedores associaram a *necessidade de realização* e a questão da *independência financeira* como motivo para abrir seu próprio negócio. Vale a pena considerar que nesta pesquisa, quinze empresários trabalhavam como empregados, antes de decidir tornarem-se dono de seu próprio negócio. quatorze deles alegaram ter na época *satisfação em seu trabalho*, e muitos deles afirmaram ocupar cargos de nível técnico e mesmo de chefia com bons níveis de remuneração. Mesmo assim, conforme já assinalara Lumpkin e Dess (1996), esses empreendedores escolheram deixar situações mais seguras e confortáveis para se arriscarem na carreira de empreendedores, ao invés de ficarem submetidos a superiores e processos para inibi-los. Ou seja, eles tinham boas condições e motivos para continuar como empregados, mas preferiram a opção de empreender. Consideramos essa observação importante porque acreditamos que a decisão de empreender, nestas condições, deve ter sido fortemente influenciada pelo *desejo de realização* como empresário e que, em nossa pesquisa, foi declarada por quase a totalidade dos entrevistados, conforme apuramos.

Estreitamente correlacionada ao conceito de necessidade de realização, a variável *controle do próprio destino* aparece, porém, com menor impacto, ou seja, seis entrevistados afirmaram que o que os motivou a abrir uma empresa foi a vontade de serem donos do “próprio nariz”. Solomon (1986, p. 249) observa que [...] um dos atrativos da pequena empresa é o fato de abrir caminho para realização do ideal de independência e o desejo de ascensão econômica”. A vontade expressa nas entrevistas é o desejo de autonomia, de liberdade, de fugir do controle de outras pessoas, muito explicitamente, do controle de chefias na relação hierárquica.

Esse desejo de definir e controlar sua trajetória e seu destino é, segundo a literatura, um fator importante que, associado à vontade de realização, gera otimismo que favorece a decisão de empreender. Segundo Gasse (1982), esse otimismo reduz a percepção da incerteza e, conseqüentemente, do risco, propiciando a busca da carreira empreendedora. Kent, Sexton e Vesper (1982, p. 45) consideram que [...] a crença na própria capacidade deve ter resultado em mais esforços para positivamente influenciar os resultados dos riscos, o que se converte em melhores chances de sucesso na carreira empreendedora”. Ou seja, na visão desses autores, a ação empreendedora tende a se tornar mais eficaz em termos de resultados, quando o indivíduo tem auto-estima elevada e acredita que o desempenho empresarial é conseqüência apenas do seu trabalho.

A *propensão a tolerar riscos* ficou identificada na fala de 12 entrevistados, conforme tabela 2, que declararam sentirem-se capacitado para lidar com os riscos do negócio. Um fato interessante dessa variável é que também, do total de empresários, doze afirmaram que, ao abrirem seus negócios, não tinham consciência dos riscos. Desses doze, quatro afirmaram na entrevista que não tinham boa capacidade de lidar com riscos. Então, oito entrevistados, mesmo afirmando propensão a tolerar riscos, admitiram que eram ingênuos em relação aos riscos que iriam correr.

Conforme relatado no capítulo 2, em nosso referencial teórico, a *propensão a tolerar riscos* também aparece sem consenso na literatura, como variável que determina a ação de empreender e o sucesso no empreendimento. Na nossa pesquisa, ficou claro que os empresários não tinham mesmo conhecimento e consciência dos riscos a que estavam se expondo. Dos doze empresários que afirmaram desconhecerem os riscos quando da abertura do seu negócio, quatro deles afirmaram também que, se tivessem consciência dos riscos antes, não teriam tido coragem de abrir a empresa.

A afirmação anterior de que, caso conhecessem os riscos não teriam tido coragem de criar uma empresa é interessante para o nosso estudo, porque, apesar de tudo, podemos considerar todas as dezesseis empresas, como negócios de sucesso, principalmente, se levarmos em conta o tempo de permanência no mercado dessas empresas. A grande questão aqui a considerar é: será que o conhecimento dos riscos inibe o ato de empreender?

Conforme mostra a tabela 1, o tempo médio de mercado dessas empresas é de treze anos. Temos empresas nesse conjunto com dezoito anos de permanência no mercado. Conforme argumentaram Shaver e Scott (1991) e pudemos confirmar nesta pesquisa, muitos empreendedores não pensaram e não consideraram os riscos em termos materiais. Abaixo, temos as declarações de alguns empreendedores de nossa pesquisa, falando a respeito do desconhecimento dos riscos antes da abertura da empresa.

“Eu não tinha conhecimento dos riscos e apanhei muito para aprender, porque o meu primeiro serviço eu fiquei numa situação de ficar sem a casa para morar porque a empresa não pagou a obra.”

“Depois que eu abri é que eu ví os riscos que tinha. Eu não tinha consciência dos riscos que iria correr.... Por exemplo, um funcionário leva a gente à justiça.... hoje eu tenho um faturamento de X por mês e, a partir do mês que vem, eu já não tenho esse faturamento. Hoje, cê tem cinquenta funcionários e quando for no mês seguinte você tem que dispensar cinquenta funcionários de uma vezum gasto de R\$ 250.0000,00 de uma vez para acertar com esse pessoal.”

“Eu diria que todo empresário que começa como eu comecei não tem idéia da responsabilidade, da legislação, da responsabilidade de uma área de segurança do trabalho... hoje eu até falo pro pessoal que todo mundo que abre uma empresa deveria ter um curso preparatório, pra conhecer melhor os riscos.”

Segundo um dos entrevistados, *o ímpeto de empreender ofusca qualquer sensação de risco* e, na nossa avaliação, esse sentimento, associado ao desejo de realização, deve gerar otimismo, em que o indivíduo tende a considerar acentuadamente o lado bom da oportunidade. Como afirmaram alguns autores (GASSE, 1982; LOWELL e MING, 1996), empreendedores devem concluir, em determinadas condições, que a situação é de menor risco do que outras pessoas percebem. Ou que o empreendedor vê o risco de forma diferente (GASSE, 1982; LOWELL e MING, 1996; ANDERSON, 2000). Abaixo, vemos o depoimento de um empreendedor que mostra bem esta análise inicial da oportunidade, sem considerar uma visão mais sistêmica.

“Eu não tinha idéia dos riscos. A Soeicom, ao me propor a abertura da empresa, me disse: vai lá, arruma vinte homens e vem aqui. Nós vamos te pagar tanto por hora, você vai pagar tanto de imposto, cê vai trabalhar tanto. Onde é que esta o risco disto aí???? A gente não via o risco. Nós viemos conhecer logo depois que começamos a trabalhar.”

Temos que considerar que muitos desses empreendedores iniciaram suas carreiras de empresários, no final dos anos 80 e durante os anos 90, tendo como incentivo, em muitos casos, um contrato de prestação de serviços junto a um grande cliente, o que lhes assegurou um início relativamente mais confortável. Nos primeiros anos do processo de terceirização dos serviços de manutenção por parte das grandes empresas do parque cimenteiro, o mercado parece ter apresentado, o que Gartner (1985) denominou, em seu modelo, *escassez de fornecedor*. Ou seja, havia uma boa demanda de mercado para o setor de serviços e relativamente poucos competidores. Isso deve ter fascinado os potenciais empreendedores, dando mais segurança na decisão de abrir um negócio próprio. Na verdade, o que nos parece é que a condição favorável do ambiente à criação de empresas prestadoras de serviço permitiu que os potenciais

empreendedores deixassem de considerar, de maneira mais criteriosa, os riscos inerentes a qualquer empreendimento.

A questão da *satisfação no trabalho* aparece em nossos resultados de pesquisa de forma surpreendente. Dos quinze empreendedores que tinham experiências prévias no ramo, quatorze afirmaram que tinham um bom clima e uma boa condição de trabalho. A literatura tem descrito que a insatisfação no trabalho, proporcionadas por um clima ruim condições de trabalho deficientes, bem como a falta de perspectivas de crescimento, favorecem o desejo de empreender (GASSE, 1982; BROCKHAUS, 1982; CARPINTÉRO e BACIC, 2001).

Para nossa surpresa, as pessoas, mesmo avaliando positivamente o emprego anterior, optaram pela atividade empreendedora. Os depoimentos comprovam que a *satisfação no trabalho* não representou na nossa pesquisa, fator inibidor para a iniciativa de empreender.

“Eu estava bem... eu sempre estive bem.....tive perspectiva dentro da empresa.... a empresa dizia para mim que tinha outros planos para mim dentro da empresa e, mesmo assim, não era aquilo que eu queria. O problema que tinha era limitação de realização pessoal.”

“Eu era muito bem quisto dentro da Eimcal e, quando eu fui sair, eu tive que conversar com o dono e ele me falou que, quando eu quisesse voltar, as portas estavam abertas.”

“Eu estava bem na empresa e tinha um bom relacionamento e eu era benquisto pela minha chefia.”

“O ambiente de trabalho era bom, mas eu tinha a vontade de crescer.”

Constata-se, então, que as pessoas decidiram empreender, mesmo tendo emprego, boas condições de trabalho e, em muitos casos, conforme relatos, boas perspectivas de crescimento dentro da empresa. Essa constatação foi quase unânime em nossos resultados conforme a tabela. Tanto assim que alguns empreendedores, nas entrevistas, afirmaram que tiveram dificuldade de se desligar da empresa em que trabalhavam. Mesmo após decidirem pelo negócio próprio, alguns tiveram processos de

desligamento demorados, tendo que negociar a saída durante um longo período de tempo com as empresas em que trabalhavam.

A literatura divulga que as *experiências dos profissionais* em outras organizações podem ajudar a forjar as iniciativas empresariais. Diante de oportunidades, essas experiências podem gerar *insights* de boas idéias de negócios ou convencê-los, diante das condições de trabalho em geral, de que seria melhor optar por uma carreira empreendedora. Conforme mostramos no capítulo 2, a literatura tem destacado de forma importante essa variável na formação do evento empreendedor (SHAPERO e SOKOL, 1982; BROCKHAUS, 1982; BYGRAVE, 1997; CARPINTÉRO e BACIC, 2001; FIRKIN, 2001). Na nossa pesquisa a variável *experiências prévias de trabalho* aparece de forma destacada nos resultados da pesquisa.

No nosso caso, quinze empreendedores tiveram experiências *prévias de trabalho* antes de optarem pelo negócio próprio. Desse total, treze tiveram experiências diretamente ligadas à área em que abriram seu negócio. Os outros três empreendedores que não a tiveram, contaram com pessoas que tinham conhecimentos específicos, seja via sócios fundadores ou via funcionários que tinham *expertise* na área. Os empresários destacam a importância desse aspecto nas entrevistas.

“Era a minha área de trabalho... eu neste período de tempo fui fazendo cursos o que me deu condição de atuar nesta área”

“A experiência foi fundamental. É tão importante quanto você ter a oportunidade de negócio... A experiência é chave no negócio.”

Quanto a gente abriu a empresa a gente já tinha este *know how*.”

Esta área de serviços de mecânica, montagem mecânica, manutenção e caldeiraria eu sei fazer ... eu tive sucesso porque eu domino.”

“Eu sabia que o negócio era bom mas não possuía experiência prática...eu consegui um sócio que tinha muita experiência prática e também contratamos dois caldeireiros com bons conhecimentos.”

Antes de abrir a empresa, entendeu? Eu conhecia uma pessoa que já tinha mais experiência, que já tinha mais *know how*, aí eu comecei a sociedade com esta pessoa.”

Constatamos, nas entrevistas, que existiu muito apoio de funcionários experientes e com habilidade técnica que contribuíram para a abertura e o desenvolvimento do negócio. Conforme mostrado no capítulo 2, Carpintero e Bacic (2001) associam o sucesso de um negócio à existência de experiência prévia no mesmo ramo. Para Christensen, Ulhoi e Madsen (2002), uma pessoa com boa experiência, em um ramo de negócio, tenderá a ter relacionamentos com pessoas experientes o que poderá favorecer o evento empreendedor. Em nossas entrevistas, essas variáveis e esses fatos ficaram explícitos, fortemente claros como favoráveis para a decisão de empreender. Mais adiante em nossa análise, mostraremos a importância dos relacionamentos pessoais que geraram acessos a recursos e que acabaram por facilitar a ação empreendedora no parque cimenteiro.

A influência da variável *pais empreendedores* aparece nos resultados de pesquisas com sete empreendedores. Os empreendedores que declararam terem tido pais que também eram empreendedores observaram que tal os influenciou na decisão de criar um negócio próprio. Essa influência tem sido considerada na literatura como um dos aspectos que favorece a formação de empreendedores (SHAPERO e SOKOL, 1982). Em nossa pesquisa, se agregarmos aqueles que tinham algum tipo de parente empreendedor, este número chega a onze empreendedores com referência familiar.

As declarações dos empreendedores em relação às influências que sofreram, por parte de parentes empreendedores, torna mais relevante em nossos resultados de pesquisa a questão da experiência empreendedora na família. Muitos dos depoimentos falam de atitudes de parentes que ficaram gravadas em suas memórias e serviram como inspiração e incentivos para empreender.

“Meu pai nunca trabalhou fichado. Sempre prestou pequenos serviços em diversas áreas...fabricava foguetes e eu ajudava... aos 12 anos eu já tinha conhecimento de elétrica e de encanador.... eu era ajudante dele e ele me explicava.”

“ Meu pai um dia resolveu vender tudo e montar uma mercearia na cidade com intenção de estudar os filhos. Neste ambiente, a gente acaba sendo influenciado.”

No que diz respeito à variável *idade*, o caso dos empreendedores do parque cimenteiro apresenta uma ampla faixa de variação, mais precisamente entre 21 a 49 anos. A média de idade conforme destacado na tabela 3, é de 32 anos. Nessa amostra conforme tabela 3, definimos quatro faixas etárias, a fim de identificar em que aparece a faixa com maior presença na decisão de empreender para o caso do parque cimenteiro.

Tabela 3

Faixa etária dos empreendedores do parque cimenteiro

FAIXA ETÁRIA (ANO)	QTE EMPREENDEDORES
DE 18 a 24	2
ENTRE 25 a 34	10
ENTRE 35 a 44	3
ENTRE 44 A 54	1
TOTAL	16

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.

Podemos observar que a faixa de maior propensão foi entre 25 a 34 anos. Na comparação com a pesquisa da Global *Entrepreneurship* Monitor (2003), sobre o empreendedorismo no Brasil, vemos uma relativa similaridade nos resultados de nossa pesquisa, que, nesse caso, aparece, da mesma forma, com maiores taxas na faixa de 25 a 34 anos. Nossa pesquisa também confirma as descrições da literatura em que se destaca a faixa entre 25 a 40 anos como a de maior propensão do indivíduo para iniciar a carreira empreendedora (BROCKHAUS, 1982; BYGRAVE, 1997).

Em nossa pesquisa, as iniciativas empreendedoras ocorreram de forma mais preponderante na faixa de 25 a 40 anos. Isso está coerente com a literatura que prevê que, acima dos quarenta anos, a decisão para empreender se torna mais restritiva. No caso dos entrevistados do parque cimenteiro, há que se considerar que o vigor físico do empreendedor acaba por ser importante, em razão do tipo de serviço a ser executado, por envolver tarefas de maior esforço físico. Considerando que no início do negócio o

empreendedor acaba por desenvolver, ele mesmo, atividades operacionais na prestação do serviço, acreditamos que esse fato também deve contribuir para se concentrar em uma faixa de idade mais jovem.

Podemos verificar, segundo a tabela 2, que, pela idade em que iniciaram seus negócios, pelo tempo em que suas empresas estão no mercado e pelo fato de terem tido uma boa experiência previa de trabalho, esses empreendedores começaram a vida profissional na fase da adolescência.

Na variável *escolaridade*, constatamos, em nossa pesquisa, uma concentração de formação no nível de segundo grau e, especificamente, 2º grau técnico. Conforme resumido na tabela 4, do total de empreendedores, treze têm 2º grau.

Tabela 4

Formação escolar dos empreendedores

GRAU	QTE EMPREENDEDORES
1º GRAU	2
2º GRAU	13
SUPERIOR	1
TOTAL	16

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

A esse respeito, ainda citando a pesquisa da Global *Entrepreneurship* Monitor (2003) sobre o empreendedorismo no Brasil, a constatação desta pesquisa foi de que no Brasil, as maiores taxas de empreendedorismo ocorrem a partir de pessoas com cinco a onze anos de escolaridade. Ou seja, os empreendedores no Brasil têm uma formação escolar predominante entre o primeiro e o segundo graus.

Em relação à formação escolar, nossos resultados de pesquisa mostram uma concentração na faixa intermediária, ou seja, notadamente no nível de segundo grau.

Esse resultado não está alinhado com a crença de alguns pesquisadores que prevêem a existência de uma variação no nível escolar dos empreendedores em geral (BROCKHAUS, 1982, CHISTENSEN, ULHOI e MADSEN, 2002). A literatura também considera que gerentes apresentam melhor qualificação que empreendedores e que empreendedores mostram melhor nível educacional mais elaborado do que a população em geral (GASSE, 1982). Nossa pesquisa não nos permite confirmar ou contestar isso, mas um dos entrevistados verbalizou os limites para a ascensão na hierarquia da empresa anterior, em função da ausência de um curso superior.

”Eu trabalhei muito tempo como empregado de cimenteira. Eu fui vendo minha necessidade de crescimento. Eu já não estava satisfeito, assim não com o meu serviço, mais com a parte assim... financeira... aí eu senti que, dentro da empresa, eu não poderia crescer mais, pelo meu nível de estudo que possuía. Se eu tivesse uma perspectiva de crescimento lá, eu tinha ficado.”

Essa consideração acima ilustra a argumentação de Gasse (1982), na qual ele defende que o empreendedor, quando vê limitadas suas perspectivas de ascensão financeira e social, busca empreender como forma de melhorar e ampliar suas perspectivas profissional e social.

Em resumo, na dimensão do indivíduo, analisamos todas as variáveis previstas no modelo de Gartner (1985). Na nossa pesquisa, aparecem como variáveis, que confirmam o modelo de Gartner (1985), a *necessidade de realização*, a crença na capacidade de *controlar o próprio destino*, as *experiências prévias de trabalho*, a *existência de pais empreendedores*, sendo que, para esta última variável, sua influência fica mais forte se considerarmos todo o tipo de parentesco e não apenas a influência dos pais .

A *tolerância a riscos* também é declarada por muitos empreendedores como característica pessoal, que favoreceu a decisão de empreender. Ressalvamos, porém,

que muitos empreendedores demonstraram um desconhecimento ou uma interpretação dos riscos de maneira superficial ou mesmo equivocada, antes da abertura do negócio.

Também com respeito à variável *idade*, nossa pesquisa confirmou aquilo que a literatura vem destacando a respeito da faixa etária mais comum para iniciativas empreendedoras. Nossa pesquisa mostrou predominância na faixa etária de 25 a 34 anos. Segundo a literatura, a maior propensão de empreender aparece entre os 25 a 40 anos e que, acima dos 40 anos, o ímpeto empreendedor tende a arrefecer.

Com relação a variável *satisfação no trabalho*, identificamos que os empreendedores, de maneira geral, não tiveram suas iniciativas bloqueadas por estarem tendo uma posição de trabalho com boas condições e perspectivas. Apesar disso, mesmo tendo uma condição favorável conforme seus relatos, optaram pela carreira empreendedora.

Na figura 4, fizemos uma lista das variáveis da dimensão individual, que fizeram parte dos nossos resultados de pesquisa e que influenciaram o evento empreendedor e, por extensão, o desenvolvimento do processo empreendedor. Nesse sentido, vemos que das oito variáveis sugeridas em Gartner (1985), sete foram identificadas como influenciadoras na formação do evento empreendedor do parque cimenteiro, conforme nossa descrição na figura 4 abaixo.

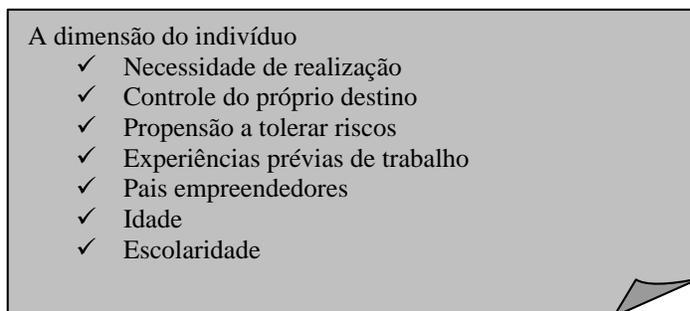


Figura 4 – Resumo das variáveis encontradas na dimensão do indivíduo

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação

A seguir, discutiremos as variáveis da dimensão ambiente do modelo de Gartner(1985) que apareceram no nossos resultados de pesquisa.

4.2 A análise da dimensão ambiente

O ambiente do parque cimenteiro mostrou alinhamento com várias variáveis (figura 1) previstas no modelo de Gartner (1985). Também ficaram demonstradas, em nossa análise, especificidades caracterizadas pelo contexto que envolve todo o processo empreendedor e que dizem respeito às demais dimensões analisadas. Concentramos nossa análise naquelas variáveis que se mostraram presentes na formação do evento e do processo empreendedor. Vale ressaltar que o fato de estarmos analisando uma população de organizações homogêneas, com perfil muito similar, não implica a supressão ou minimização da complexidade inerente ao estudo do empreendedorismo, conforme destacado por Gartner (1985), sobretudo, levando-se em consideração as relações entre as variáveis nas dimensões estudadas.

Na dimensão ambiente, a primeira variável a ser avaliada foi a *disponibilidade de capital de risco* para iniciar um novo negócio. Conforme mostramos no capítulo 2, a literatura, de maneira geral, coloca a existência de capital de risco como fundamental para o evento empreendedor (ALDRICH, 1979; WITHANE, 1986; ALDRICH e MARTINEZ, 1999; FIRKIN, 2001; DORNELAS, 2001; CARPINTÈRO e BACIC, 2001; CHISTENSEN, ULHOI e MADSEN, 2002). Em nossa pesquisa, ficou clara a inexistência de capital de risco para os empreendedores estudados, quer seja na fase de formação, quer seja na fase de maturação do negócio. Esse aspecto, como veremos mais adiante, foi considerado por vários empreendedores, participantes da pesquisa, como uma barreira para a entrada em seus negócios e um limitante para sua sobrevivência e seu desenvolvimento.

Dos empreendedores do parque cimenteiro pesquisados, quinze contaram apenas com seus recursos pessoais para iniciarem seus negócios, o que, na suas avaliações, limitou muito suas condições para desenvolverem suas empresas. Dos recursos que utilizaram para abrir seus empreendimentos, fizeram parte: automóveis, lotes e acertos trabalhistas nos desligamentos das empresas em que trabalhavam. Em um dos casos, ocorreu uma ajuda por parte de uma grande empresa do parque cimenteiro, por meio de um empréstimo para compra de máquina e ferramenta, pagos posteriormente com serviços. Sobre esse aspecto - recurso inicial para abrir a empresa - vejamos alguns depoimentos:

“Na abertura, a Holcim me ajudou financiando parte de um equipamento o qual foi pago com a prestação de serviços”.

“Nós começamos com um capital muito pequeno tentando ganhar credibilidade ...ninguém empresta dinheiro para quem não tem condições de pagar....a gente podia estar melhor se pudesse comprar uma máquina que pudesse produzir mais.”

“Eu abri a empresa com uma camionete A10 que eu tinha que foi comprada em um leilão da Eimcal e meu acerto de R\$ 4.600,00.”

“Eu tinha capital na época que era minha indenização.”

“Usei o acerto trabalhista para abrir a empresa.”

“Os recursos foi vindo da economia do trabalho e do acerto do fundo de garantia.”

“Tive um incentivo da Holcim através de um PDV.”

“Quando eu iniciei o negócio, eu tinha um lote e uma Brasília 1976. Com a venda desses bens, eu pude iniciar meu negócio.”

“A gente começou com tão pouco que compramos uma ferramenta de cada vez e fomos adquirindo mais equipamentos com o dinheiro que o negócio fornecia.”

Iniciar um empreendimento contando apenas com recursos próprios não é incomum, conforme demonstra a literatura (ALDRICH e MARTINEZ, 1999; CARPINTÉRO e BACIC, 2001, DORNELAS 2001, CRHISTENSEN, ULHOI e MADSEN 2002; DORNELAS, 2003). No caso do parque cimenteiro, conforme os relatos, esse fato ficou evidente. Embora os empreendedores reconheçam que teriam tido muito mais condições de se desenvolverem com um apoio e acesso a recursos de terceiros, eles afirmaram que não tiveram a disponibilidade de capital de risco para a abertura e

consolidação de seu negócio. Como considera Almeida (2002), as instituições financeiras tendem a evitar os riscos dos empréstimos para as firmas pequenas, devido à existência de poucas garantias de retorno. Na avaliação desse autor, o ideal seria que o capital viesse, sobretudo, da ação de políticas públicas de desenvolvimento, afim de favorecer as ações empreendedoras.

A variável *disponibilidade de capital de risco* não foi, no caso da nossa pesquisa, um fator que facilitou a ação empreendedora. Obviamente, conforme visto no modelo de Gartner (1985) e demonstrado nas entrevistas dos próprios empreendedores, se houvesse ocorrido esse apoio, muitos empreendedores teriam tido mais facilidades na abertura e poderiam ter crescido mais. Mesmo não sendo nosso interesse de pesquisa a avaliação dos casos de insucessos, é importante considerar que, talvez, muitos empreendedores que estavam nesse ambiente e falharam em seus esforços de criar e desenvolver uma empresa podem ter tido, como uma das causas básicas de seu insucesso, a falta de apoio financeiro na fase inicial e durante o desenvolvimento da organização.

A segunda variável da dimensão ambiente do modelo de Gartner (1985), analisada em nossa pesquisa, foi a *presença de empreendedores experientes*. Com o passar do tempo, após o início do processo de terceirização nesse ambiente, foi-se constituindo ali um grupo de empreendedores com experiência no ramo de negócio. Esses empreendedores experientes se tornaram modelo e incentivo para novos empreendedores, que foram, muitas vezes, atraídos pelo sucesso obtido por aqueles empreendedores já estabelecidos no mercado. Esse incentivo não se deu apenas por observação a distância, mas foi obtido diretamente com os empreendedores que já atuavam nesse setor, conforme atestam os depoimentos.

“Eu observava muito algumas empresas, olhando como elas funcionavam.”

“É interessante porque eu fui motivado por elas. Um amigo meu que era dono de uma empresa de serviços me incentivou a abrir também, mostrando os benefícios que eu poderia alcançar por ter muito conhecimento técnico.”

“Eu trabalhei numa empresa para ganhar experiência sem ser remunerado.”

Do total de empreendedores pesquisados, nove buscaram nas empresas existentes e, conseqüentemente, nas ações tomadas por seus fundadores exemplos para abrirem e desenvolverem seus negócios. Como afirmaram Aldrich e Martinez (1999), empreendedores potenciais buscam nas organizações estabelecidas conhecimentos, força de trabalho, modelos de gestão e recursos. Também, nesse aspecto, o parque cimenteiro demonstrou alinhamento com a literatura.

A existência de uma *força de trabalho com habilidade técnica*, no contexto ambiente das empresas de serviço do parque cimenteiro, pôde ser também percebida como forte fator facilitador na criação e desenvolvimento dessas empresas. As fábricas de cimento e cal formaram, em seus quadros de pessoal, uma mão-de-obra capacitada para execução de serviços técnicos. Mão-de-obra qualificada que, possivelmente, ficou disponível para os empreendedores. Nesse ambiente, a existência de força de trabalho com experiência técnica foi um forte apoio que os empreendedores contaram. Representou elemento significativo para favorecer a emergência de empresas prestadoras de serviço às grandes organizações do parque cimenteiro.

Conforme destacaram Withane (1986) e Aldrich e Martinez (1999), a disponibilidade de força de trabalho em um ambiente é uma enorme alavanca para a criação de novas empresas, principalmente, na fase inicial. No caso do parque cimenteiro, a força de trabalho, traduzida em experiência técnica e disposição para participar na formação e desenvolvimento de uma empresa, seja como empregado ou, até mesmo, sócio no pequeno empreendimento, evidenciou o suporte obtido pelos empreendedores na formação de suas empresas.

Conforme relatado em depoimentos de alguns empreendedores, com o processo de terceirização das atividades de manutenção industrial nas grandes empresas, aqueles

ex-funcionários que tinham a vontade de empreender, perceberam a oportunidade e criaram uma empresa. Outros, com bons conhecimentos técnicos, mas sem vontade de constituir o próprio negócio e que foram disponibilizados no mercado pelas grandes empresas de cimento e cal, devem ter buscado opções no mercado de trabalho. Eles devem ter sido, de certa maneira, absorvidos pelas novas empresas de serviço. Esse movimento de terceirização parece ter representado uma fonte de mão-de-obra treinada e qualificada.

A respeito de mão-de-obra qualificada disponível no mercado, vejamos alguns depoimentos dos empreendedores que confirmam esse dado.

“A gente foi pegando pessoal assim... com uma certa experiência naquelas determinadas funções para realmente ajudar a gente.”

“Quando eu abri a empresa, eu trouxe os meus ajudantes da Eimcal para minha oficina e estas pessoas ainda estão comigo.”

“ A gente tinha muita facilidade porque já conhecíamos as pessoas que trabalhavam nesta área.”

“Antes de abrir a empresa, entendeu? Eu conhecia uma pessoa que já tinha mais experiência, que já tinha *know how*. Aí eu comecei a sociedade com esta pessoa.”

Nesse sentido, a consideração de Aldrich e Martinez (1999) é importante para nossa análise por defenderem que a existência de cidades industrializadas acaba por fazer da região um centro formador e desenvolvedor de mão-de-obra especializada. Os empreendedores nesse ambiente conseguiram recrutar, na fase inicial, funcionários com bom nível de qualificação, principalmente, por terem sido capacitados e desenvolvidos dentro das grandes fábricas de cimento e cal.

Sobre as formas de *acesso ao mercado*, especificamente sobre a variável *existência de barreiras de entrada*, também em destaque no modelo de Gartner (1985), nossa pesquisa identificou vários obstáculos no caminho das empresas de serviço do parque cimenteiro. O *acesso a clientes* foi facilitado, em alguns casos, pelas relações pessoais

existentes, construídas pelos empreendedores antes de optarem pela criação da empresa.

Por outro lado, pelos depoimentos obtidos, ficou claro o poder de barganha dos fornecedores dessas pequenas empresas, que também, em sua maioria, são grandes empresas - WEG, Siemens, Gerdau, Belgo Mineira - a falta de capital no início de suas atividades e as práticas dos concorrentes encontradas nesse ambiente ditaram o jogo competitivo e atuaram como dificultadores do processo empreendedor.

As pequenas empresas prestadoras de serviços do parque cimenteiro, conforme já dito anteriormente, se encontram no meio de uma cadeia, em que, por um lado servem a grandes clientes (seus compradores) e, por outro, adquirem suas matérias primas e insumos de grandes fornecedores. O modelo de análise das cinco forças competitivas de Porter (1980) figura 2, abordado no capítulo 2, nos ajuda a compreender essa posição desfavorável das pequenas empresas estudadas com relação a seus clientes e fornecedores.

No relacionamento com seus clientes, como prevê o modelo de Porter (1980), as pequenas empresas sofrem pressões das grandes empresas de cimento e cal, por venderem serviços padronizados e pouco diferenciados, na grande maioria dos casos. Além do mais, os clientes enfrentam poucos custos de mudanças para trocarem de fornecedores de serviços. A maioria das pequenas empresas conta com uma carteira de poucos clientes e, notadamente, esses clientes se situam entre as grandes empresas do parque cimenteiro, o que as deixam na posição de grande dependência e com baixo poder de barganha.

No caso do relacionamento com seus clientes, as empresas prestadoras de serviços destacam a pressão e poder exercidos por seus clientes - empresas de cimento e cal - no relacionamento de negócios. Esse poder é traduzido pela pressão em relação a

preços praticados, determinação e exigências de padrões técnicos no fornecimento e manutenção de preços fixos de contrato por longo período de tempo dentre outros. Como consideram Aldrich (1979), Solomon (1986), Reynolds (1991) e Almeida (2002), a dependência das pequenas empresas em torno das grandes as deixa vulneráveis a conflitos e manipulações por parte das grandes empresas, em que as pequenas ficam numa posição cujo o futuro é incerto. Como argumenta Almeida (2002), o ambiente para o empreendedor em torno de grandes indústrias, gera relações de subordinação, em que coexistem, no mesmo ambiente, cooperação, competição e conflito. Sobre as dificuldades de relacionamento com as grandes empresas, em termos de acesso e poder de negociação, vejamos os depoimentos de alguns dos entrevistados.

“A gente estipula uma margem de lucro e tenta buscar atender o cliente... é complicado porque toda empresa trabalhava enxugando o máximo....às vezes você tem de ceder.”

“A concorrência é muito grande, e os clientes têm muita opção no mercado.”

“A pior fase é a da negociação com o comprador, e o que vale é o menor preço.”

“Pelo fato de estar fornecendo para empresas grandes, estamos sujeitos a pressões para redução de preços.”

“Eu tenho situações aqui de contrato com três anos com mesmo preço com ganhos de qualidade e com mesmo valor.

“Isto me dificulta porque aí eles me espreme porque para mim ganhar dele eu tenho que pôr o preço lá em baixo, e eu não posso deixar minha qualidade cair se não eu não consigo atender as maiores empresas.”

Como num processo de seleção, dentro do parque cimenteiro, as pequenas empresas têm mais chance de sobreviver se forem escolhidas preferencialmente por alguma grande empresa. Também, nesse sentido, as barreiras para entrada de novas empresas nesse mercado se tornam difíceis em função dessas preferências. Elas podem vir, por exemplo, dos relacionamentos pessoais que existem ou existiram no passado, entre um ex-empregado, oriundo das grandes empresas e um funcionário atual da grande empresa. Conforme consideraram os empreendedores, esse relacionamento pode vir, por exemplo, pela alegação de uma opção técnica por qualidade, por parte do funcionário de uma grande empresa.

“Naquelas empresas, existe um satélite que fornece, normalmente ex-funcionários que têm o acesso mais fácil e continuado.”

“Eu acho que existe uma identificação de algumas grandes empresas com certos prestadores de serviços levando a um caminho preferencial e isto dificulta a entrada de novos.”

O modelo de Gartner (1985) também destaca o acesso a *fornecedores*. Encontramos, em nossos levantamentos, muitas dificuldades de acesso a fornecedores por parte das empresas prestadoras de serviços. Os empreendedores em seus depoimentos ressaltam o fato de suas empresas serem pequenas, com baixa credibilidade no mercado, com pequeno volume de compras e que, portanto de serem isoladamente pouco atrativas em termos econômicos para as grandes empresas fornecedoras.

Fazendo novamente referência ao modelo de Porter (1980), se posicionarmos a pequena empresa entre seus clientes e fornecedores, podemos considerar mais uma vez que, no caso das empresas prestadoras de serviços de Pedro Leopoldo, elas se encontram no centro de uma cadeia pressionada e em uma situação desfavorável em termos de capacidade de negociação e barganha.

A figura 5 ilustra essa situação evidenciando a posição da empresa prestadora de serviços.



Figura 5 - Posição das empresas prestadoras de serviço dentro da cadeia de relacionamentos

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação

A partir das considerações de Porter (1980), particularizadas para o caso das empresas prestadoras de serviços, com destaque para as situações em que o poder do fornecedor é maior, vemos que esse poder cresce porque é dominado por poucas grandes empresas - WEG, Siemens, Gerdau, Belgo Mineira etc - que não estão sujeitas a brigar com outros produtos, de concorrentes, na venda para as empresas de serviços. Esses fornecedores não têm no mercado um volume importante de vendas, principalmente, considerando a capacidade de compra de cada empresa de serviço isoladamente. Por outro lado, para as empresas prestadoras de serviços os insumos – aço, chapas metálicas, componentes elétricos, rolamentos - são fundamentais para o fornecimento de seus serviços.

Sobre as dificuldades de negociação e o baixo poder de barganha em relação a seus fornecedores, os empresários das empresas de serviços comentam..

“O preço já está praticamente estipulado.....é muito difícil você conseguir algum desconto interessante...Nós estamos na mão de muito pouca gente....Uma Gerdau, por exemplo, eles impõem um preço e um prazo e você não tem muita opção.”

“Material elétrico você tá na mão de grandes fornecedores e não há flexibilização.... normalmente os preços já estão tabelados fechando qualquer porta para negociação.”

“ A negociação com fornecedores é árdua e complicada.”

“Tudo depende muito de volume, e nosso volume é pequeno, você pega uma Gerdau da vida aí, né?? Ela já tá ali né?? Minha compra não faz muita coisa para ela, né??”

No conjunto das barreiras para entrada nesse mercado, novamente voltamos à variável *existência de capital de risco*, e à falta de recursos, que também foram relatadas por sete empresários como barreira na sua entrada no mercado. Os empreendedores, em muitos casos, afirmaram que a questão financeira quase os levou à falência. Sobre essas dificuldades temos alguns depoimentos relatados abaixo.

“ O início é muito difícil e falta dinheiro, faltou capital”.

“Eu perdi inúmeros negócios devido ao tamanho do fornecimento de materiais e eu não tinha capital e nem aonde recorrer. Eu tinha medo de vencer os vinte e oito dias e eu não ter como pagar.”

“ Você não tinha recursos, você tinha que sobreviver com aquilo com que você fazia.”

No modelo de Gartner (1985), ainda dentro da abordagem de barreiras de entrada e de permanência no mercado, temos as práticas concorrenciais, denominadas em Gartner (1985) de *rivalidade entre competidores existentes*. É importante aqui retornar ao momento da ocorrência da onda da terceirização – notadamente no início dos anos 90 – momento em que o mercado passou a demandar um serviço em que havia poucos competidores. Em um segundo momento, o mercado amadureceu, e novos empreendedores fundaram outras empresas, aumentando a oferta de serviço. Esse aumento de oferta acirrou a concorrência nesse ambiente.

O aumento significativo no número de concorrentes nesse segundo momento parece ter proporcionado uma rivalidade acentuada no ambiente. Um aspecto identificado em nossa pesquisa é que, na maioria das vezes, a concorrência se desenvolveu e ainda se desenvolve fora dos padrões legais da legislação tributária e trabalhista. Esse comportamento empresarial é gerado pela tentativa de reduzir custos, atendendo a pressão por menores preços de serviços por parte das grandes empresas. O problema aqui parece não ser a concorrência em si, mas a forma com que ela vem sendo praticada. As práticas e estratégias concorrenciais, conforme os relatos, buscam formas que empobrecem e depreciam o setor e tendem a tornar as pequenas empresas de serviços mais vulneráveis em termos de sobrevivência. Adicionalmente, algumas empresas demonstraram, na visão dos entrevistados, desconhecimento sobre sua estrutura de custos e formação de preços. Nesse sentido, vejamos alguns depoimentos por parte dos empreendedores em relação às práticas concorrenciais.

“ A maior dificuldade foi a concorrência que praticava preços muito pouco competitivos e que enfraquecia o setor.”

“ Tem serviço que custa, por exemplo, R\$ 2.000,00, tem concorrente meu que faz por R\$ 1.000,00.”

“A gente tem o que nosso concorrente não tem e, muitas vezes, na negociação isto não é avaliado.”

“Tenho concorrido com algumas empresas que não têm estrutura nenhuma para estar no mercado ... esses são nossos espinhos...é uma concorrência desonesta.”

“As vezes, você tem um concorrente que não tem noção do preço que ele esta praticando ...não procura se informar o que ele tem que pagar de imposto e o que ele terá de lucro.

Aliado à questão da carga tributária, alguns empresários citam a inflexibilidade da legislação trabalhista, a qual deixa, muitas vezes, o empregador em situação de penalidades elevadas, o que dificulta a sua sobrevivência. Assim, o caso das empresas prestadoras de serviços é realmente preocupante, porque, em essência, a pequena empresa prestadora de serviços tem a característica de ser de mão-de-obra intensiva (SOLOMON, 1986; HOFFMAN e BATESON, 2003).

Para entender melhor a preocupação dos pequenos empresários em relação à legislação trabalhista, precisamos considerar o que foi dito anteriormente sobre as pressões sofridas pelas pequenas empresas na relação com seus clientes e a situação da instabilidade da demanda de serviços no mercado em que atuam. Como advertem Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), o processo de terceirização e suas práticas concorrenciais promoveram, em certa medida, uma precariedade e informalidade das relações de trabalho das pequenas empresas para com seus trabalhadores. É a partir da necessidade de ganhar concorrência por serviços, atendendo as pressões para redução de preços nos fornecimentos, conforme já relatado anteriormente pelos próprios empreendedores, é que o empresário começa a se expor nas relações trabalhistas. Desse modo, as empresas de serviços começam as práticas informais na relação de trabalho e o descumprimento da legislação trabalhista prevista na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT - tais como não cumprimento das jornadas semanais, o não pagamentos das horas extraordinárias de trabalho com os devidos percentuais previstos em leis, desrespeitos aos intervalos de descanso entre jornadas, não equiparações salariais entre funcionários que exercem funções similares e outras práticas que não estejam alinhadas ao previsto na legislação.

Como consideram Hoffman e Bateson (2003), clientes de serviços tendem mais a usar o preço como indicador de qualidade. Nesse sentido, as pequenas empresas, pressionadas a adotar preços baixos, por parte das grandes empresas, tendem a evitar os custos da conformidade legal, para serem mais competitivas (REYNOLDS, 1991) e se diferenciar. É aí que se expõem às penalidades da legislação. Em relação às reclamações trabalhistas e às práticas concorrenciais, os empresários desabafaram.

"Eu já tive situações de querer fechar a firma por conta de reclamações trabalhistas."

" Eu pago um salário cheio na carteira e tem empresas que pagam cinquenta por cento na carteira e cinquenta por fora."

Sobre a variável *influências de políticas governamentais*, verificamos que, no caso desses empreendedores, o apoio oficial de políticas públicas, voltadas para o fomento da ação empreendedora, foi quase nula. Muitos dos empreendedores consideram que enfrentaram enormes barreiras impostas pela burocracia oficial e pela falta de apoio no início do seus empreendimentos e ao longo do desenvolvimento das empresas. É importante considerar aqui a argumentação de Almeida (2002), que valoriza o papel da grande empresa no fomento ao empreendedorismo quando forma redes terceirizadas e subcontratadas, mas sublinha que cabe ao Estado criar um ambiente propício em termos de cooperação e de políticas governamentais favoráveis.

A respeito das influências de políticas públicas no caso desses empreendedores, poucas foram às menções de apoio oficial eventualmente recebido. Dos dezesseis empresários entrevistados, três citaram, como importante benefício, apenas a implantação do "SIMPLES", mas que, segundo eles, durou pouco. O "SIMPLES" foi um sistema de imposto que visava a simplificação do sistema tributário e também a redução dos custos dos impostos para as micro e pequenas empresas. Essa modalidade de imposto dura até hoje, mas, a partir de 1999, esse tipo de benefício ficou limitado a um patamar de faturamento anual de R\$ 120.000,00 para micros e R\$ 1.200.000,00 para empresas de pequeno porte. Até esses patamares, as empresas se enquadrariam nesse deste sistema de tributação. Ocorreu que muitas das empresas

prestadoras de serviço, por estarem em um patamar de faturamento superior acabaram por perder esse direito. Segue alguns depoimentos neste sentido.

(...) “ Eu consegui apoio através da modalidade de imposto Simples, que reduziu nossos custos.”

(...) “ Teve uma época que tivemos uma lei, o simples que favoreceu a gente.”

Um quarto empresário citou o programa “EMPRETEC” de desenvolvimento de empreendedores, patrocinado pelo SEBRAE. Ele destacou que esse programa alavancou sua capacidade gerencial e permitiu que administrasse melhor sua empresa.

Um quinto empresário citou o programa “REFIZ” de refinanciamento de dívidas da empresa para com o governo, com desconto. No seu caso específico, ele havia acumulado dívidas que sufocaram sua empresa. Com o refiz, ele conseguiu superar essas dificuldades, acertando suas contas com o fisco e quitando, assim, as suas dívidas.

Os demais não reconheceram qualquer tipo de apoio e incentivo do governo e demonstraram uma visão negativa para as ações governamentais. Esses empresários manifestaram descrédito em relação às políticas de apoio ao empreendedor.

A variável *proximidades a universidades*, não apareceu na declaração dos empreendedores como um aspecto importante a ser considerado para a formação de suas empresas. Na realidade, pela descrição dos empresários, não houve aproveitamento de mão-de-obra especializada oriunda da universidade existente na região e nem recursos e conhecimentos específicos que favorecessem a criação e desenvolvimento das empresas, provenientes da universidade local. Cabe ressaltar aqui que o tipo de organização estudada parece não requerer uma ligação direta com instituições de ensino superior da região, principalmente, no requisito técnico. Por isso,

em nossa opinião, é tão importante considerar o tipo de organização criada para a análise do processo empreendedor. Existem particularidades que guardam relações íntimas com certas variáveis. Para esse ambiente, essa variável não se mostrou determinante para favorecer o processo empreendedor.

No que diz respeito à variável *disponibilidade de terras e facilidades*, constatamos na pesquisa que poucos empresários tiveram algum tipo de apoio ou suporte nesse sentido. Um empresário teve apoio de terreno e terraplanagem, mas alguns anos após abrir seu negócio. Um segundo empresário declara ter tido ajuda de outro empresário por meio da cessão de uma loja no centro da cidade de Matozinhos, pelo período de um ano, a qual lhe permitiu abrir seu negócio. Um terceiro empresário teve ajuda, anos mais tarde após abrir seu negócio, via cessão de um terreno pela prefeitura de Pedro Leopoldo. Dois empresários declararam terem recebido um terreno da prefeitura de Matozinhos, mas também, anos mais tarde, após abrirem seus negócios. Um quinto empresário declara ter recebido apoio da cimento Soecom com empréstimos de ferramentas para trabalho.

Assim vemos que, na fase inicial, exatamente no momento da abertura, poucos empreendedores receberam apoio em termos de terras, facilidades ou qualquer tipo de infra-estrutura para abrirem seu negócio. Os casos de algum tipo de concessão aqui relatados ocorreram após a empresa já estar estabelecida no mercado.

A variável *acesso a transportes* é outra que não apareceu de forma importante em nossa pesquisa. Um empreendedor declarou ter recebido apoio por meio do uso compartilhado de um caminhão munck, por parte de outra empresa, que prestava serviços em outro segmento de serviço (montagem de refratários) na região. Um outro empreendedor teve apoio de outra empresa, para transportar seus funcionários para a obra.

Com relação à *existência de grandes indústrias de base*, vemos que essa variável aparece quase de forma unânime, na declaração dos empresários. Vemos abaixo alguns depoimentos em que os empresários falam da importância da existência das fábricas de cimento e cal na região.

“Foi importante porque dentro dessas empresas que consegui enxergar este nicho de negócio”

“Eu não teria no meu segmento o trabalho que eu tenho.... eu teria que buscar este trabalho bem longe e eu não sei se valeria a pena.”

“Se não existissem as fábricas de cimento e cal, não existiria nem esta cidade.”

“A Holcim foi fundamental como grande cliente e, no início do negócio, foi minha base para desenvolver.”

“Favoreceu no aspecto do encorajamento para partir para o meu negócio”

“Com certeza que o palco dos negócios foram as cimenteiras”.

“A região cimenteira foi a minha base para abrir e crescer.”

“Foi muito importante, pois só por elas que a minha empresa existe.”

“Se a Lafarge não existisse aqui, minha empresa não existiria.”

Do total de dezesseis empreendedores, apenas um não reconheceu a importância da existência das fábricas de cimento e cal. Mesmo assim, devemos considerar que ele se formou profissionalmente dentro do parque cimenteiro e, dentre seus principais clientes, existe uma indústria de cal situada no município de Confins. Nossa pesquisa confirmou o que considera o quadro conceitual de Gartner (1985), e a literatura em geral, em que a presença de grandes indústrias de base favorecem a formação de novas empresas ao seu redor (ALDRICH, 1979; SOLOMON, 1986; REYNOLDS, 1991, BERTUCCI e WERNECK, 2002).

Em nossos resultados de análise, não apareceram, nesta dimensão, as variáveis, *atitudes da área populacional, disponibilidade de serviços de suporte, condições de vida, alta diferenciação industrial, alta porcentagem de recentes imigrantes, grandes áreas urbanas e pressão por produtos ou serviços substitutos*. Nesse sentido, essas variáveis não apareceram como influenciadoras da formação do processo empreendedor das empresas do parque cimenteiro.

Concluindo a dimensão ambiental, podemos resumir que, das vinte e uma variáveis previstas no modelo de Gartner (1985), dezesseis, foram analisadas por terem aparecido em nossos resultados de pesquisa. Na figura 6 abaixo, listamos doze variáveis que, dentro do ambiente do parque cimenteiro, influenciaram, de algum modo o evento empreendedor.

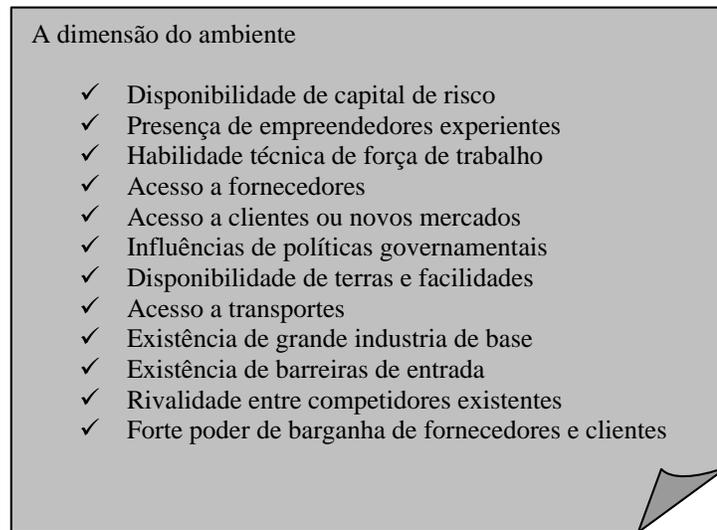


Figura 6 - Resumo das variáveis encontradas na dimensão do ambiente

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação

No item seguinte, 4.3, discutiremos as variáveis da dimensão organização do modelo de Gartner (1985) no contexto do parque cimenteiro de Pedro Leopoldo.

4.3 A análise da dimensão organização

Na dimensão da organização, analisamos as variáveis ligadas ao tipo de organização criada pelo empreendedor, como se vê na figura 1 (GARTNER, 1985), e que são: *liderança em custos, diferenciação, foco, novo produto ou serviço, competição paralela, escassez de fornecedores, contrato com clientes, abandono de mercado, favorecimento de compras pelo governo e mudanças de regras governamentais*. Procuramos considerar as razões de entrada nesse segmento, identificando as variáveis que, no

caso das empresas de serviços do parque cimenteiro, tenham aparecido de forma importante para a formação do evento e do processo empreendedor. Os dados de pesquisa levantados permitiram compreender elementos ligados a essa dimensão, relativos à identificação da oportunidade de negócio, bem como as estratégias que foram utilizadas para estruturar a empresa e entrar no mercado.

Conforme já constatado em nossos resultados de pesquisa, o processo de terceirização, ocorrido a partir da segunda metade da década de 80 e fortemente ampliado na década de 90, representou a oportunidade de criar uma empresa própria, identificada por muitos empreendedores que estavam no entorno ou mesmo dentro das grandes empresas. O fenômeno do aumento de demanda, como sendo uma forte justificativa para a motivação empreendedora (RONEN, 1982, CARPINTÈRO e BACIC, 2001), foi gerado nesse contexto pelo processo de terceirização. Esse movimento de terceirização estimulou a criação de pequenas empresas que encontraram ali um mercado para prestação de serviços. Na fase inicial da terceirização, podemos dizer que existia ali uma *escassez de fornecedores* conforme previsto em Gartner (1985), na dimensão organizacional.

Anos mais tarde, quando já havia algumas empresas prestadoras de serviços instaladas, novos empreendedores parecem ter decidido por também entrar nesse mercado, observando algum tipo de carência ou lacuna ainda não preenchida. Nesse segundo momento, parece ter ocorrido o que o modelo de Gartner (1985) define como *competição paralela*, em que empreendedores iniciaram seus negócios, competindo com a mesma linha de serviço de empresas existentes no mercado.

Porter (1980) discute, em seu modelo apresentado no capítulo 2, que os novos entrantes em mercados estabelecidos, contam com três estratégias para superar a concorrência: *liderança em custos*, *diferenciação do produto ou serviço* e *foco de atuação*. Essas escolhas de entrada irão nortear as ações dos empreendedores na busca para conquistar espaço no mercado.

No caso específico dos empresários do parque cimenteiro de Pedro Leopoldo, os empreendedores não declararam a busca da *liderança em custos*, como uma estratégia utilizada para entrar no mercado. Só mais tarde, diante da pressão dos clientes e fornecedores em relação à condição de compra e fornecimento, que parece ter sido desenvolvida uma estratégia que dava mais ênfase à gestão de custos a fim de competir em melhores condições nesse quesito em relação a competidores.

Em termos de *diferenciação*, após a fase de consolidação da terceirização e a competição ter se tornado mais acirrada, afigura-se que empreendedores procuraram entrar no mercado pela busca da diferenciação na prestação do serviço. Nesse sentido, alguns diferenciais buscados foram: melhoria na qualidade da prestação dos serviços, redução no prazo de entrega e aumento na disponibilidade para atender o cliente. Vejamos alguns depoimentos.

“ Eu tentei e consegui trabalhar com muita qualidade e menor prazo de entrega.”

“ Eu tive a idéia de ser um assistente técnico vinte e quatro horas por dia.”

“Eu procurei que a minha empresa se tornasse funcionário do cliente, com horário, com presteza, com qualidade, disponibilidade e talvez seja a razão para o meu sucesso... não tem hora procurando ter disponibilidade para atender ao cliente.”

“ Eu enxerguei uma lacuna de qualidade, né? Entre os prestadores que estavam lá e eu vi realmente uma oportunidade de negócio. Quando eu trabalhava para a Holcim, eu consegui enxergar esse nicho de negócio.”

Em nossa pesquisa, podemos considerar que o *foco* dado, no momento da criação das empresas, foi o de atuar na área de prestação de serviços industriais no mercado das grandes empresas de cimento e cal do parque cimenteiro. A maioria dos empreendedores, mais precisamente, quatorze deles, entraram no mercado reproduzindo um modelo de organização existente, ou seja, não criaram nenhuma nova linha de serviços no mercado. Como Gartner (1985) define, nessa dimensão organizacional, os empreendedores do parque cimenteiro entraram neste mercado, em

sua maioria, por meio da *competição paralela*. Entretanto, acreditamos que dois casos podem ser caracterizados como inovadores, por que entraram na área de prestação de serviços com uma idéia nova, ou uma nova abordagem no modelo de prestação de serviços. Um foi na prestação de serviços de manutenção preditiva, por meio de análise vibracional em máquinas rotativas e, outro, na prestação de serviços de implantação de manutenção preventiva em grandes conjuntos de redutores. Em ambos os casos, não existia precedência na prestação desse tipo de serviço na região.

A literatura tem considerado que grandes áreas industriais geram fatores que atraem a formação de pequenas empresas ao ser redor (ALDRICH, 1979; GARTNER, 1985; FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997). Dentre esses fatores, podemos considerar a possibilidade de obtenção de contratos de fornecimento de longo prazo. No caso específico do parque cimenteiro, muitos empresários entraram no mercado, favorecidos por *contratos* de prestação de serviços junto às grandes empresas de cimento e cal. Esse fato tem correlação com a questão de que muitos desses empreendedores foram oriundos das próprias empresas de cimento e cal e do interesse dessas grandes empresas, à época do início e desenvolvimento do movimento de terceirização, em estimular ex-empregados a terem seus próprios negócios e serem um fornecedor desses serviços.

Como prevêem Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997), os *contratos* dão uma estabilidade e são parte da habilidade de se aproximar dos clientes e fornecedores, para obtenção de vantagens competitivas. Para a formação do evento empreendedor, os contratos podem representar a garantia de um início mais seguro. Do total de dezesseis empreendedores que participaram da pesquisa, oito entraram no mercado via contrato de exclusividade com uma grande empresa de cimento ou cal. Em relação a esse fato, vejamos o depoimento de um empreendedor.

“Isto foi o suporte para que a minha empresa hoje estivesse viva aí, né”?

Na variável *abandono de mercado* por outra empresa, conforme previsto no modelo de Gartner (1985), apenas um empreendedor declarou ter entrado dessa forma. Ele identificou essa oportunidade, via encerramento da atividade de uma empresa na região.

“Aqui na região tinha uma empresa que era revenda WEG e assistência técnica. Ele fechou e eu abri a empresa no lugar dele.”

Para finalizar essa dimensão, analisamos a variável *favorecimento de compras pelo governo* que visa compreender o papel do governo como grande cliente das empresas e via *mudanças de regras governamentais*. Na literatura, temos que as ações do governo são importantes para forjar o ambiente favorecendo a criação de novas empresas (ALDRICH, 1979; PORTER, 1980; ALDRICH e MARTINEZ, 1999). Entretanto, Porter (1980) adverte que a participação dos governos, na maioria das vezes, está atrelada a objetivos políticos mais do que a econômicos. No nosso caso de pesquisa, vemos que os empreendedores não colocaram a participação do governo como relevante. Ao contrário, as ações e participação do governo são citadas de forma negativa, na maioria das vezes, indicada como limitadoras do desenvolvimento das ações empreendedoras.

Nas declarações dos empreendedores, não aparece o favorecimento para entrada no mercado via *mudanças de regras governamentais*. Já com relação a entrada por *favorecimento de compras pelo governo*, três empreendedores que tiveram o governo como cliente reclamaram da dificuldade em prestar serviço e receber a remuneração no tempo acordado. Em um dos casos, o empreendedor declarou ter desistido de receber a remuneração a que fazia jus e que não mais desejaria fazer negócios com órgãos públicos ou qualquer esfera de governo, seja municipal, estadual ou federal.

“Eu forneci, para a prefeitura local, um serviço e, infelizmente, não consegui receber. Graças a Deus, hoje eu não trabalho para nenhum órgão público.”

Na proposição de Gartner (1985), mostrada na figura 1 no contexto do evento empreendedor das empresas prestadoras de serviços do parque cimenteiro, não foi verificado a *exploração de recursos inutilizados* fornecidos por outras empresas. Não foi verificada também a entrada por *franchise*, *transferência geográfica*, entrada no mercado como *sendo um segundo fornecedor*, via *licenciamento*, “*joint ventures*”, ou *venda de divisão*” por uma outra empresa. Podemos considerar que a não presença dessas variáveis pode ser justificada pelas especificidades do setor de serviços e do ambiente configurado no parque cimenteiro, de forma semelhante ao que ocorreu na dimensão do ambiente.

Assim, do total de dezessete variáveis que compõem o modelo proposto por Gartner (1985) , figura 1 , na dimensão da organização, constatamos, em nossa pesquisa, a existência de oito dessas variáveis que, no caso do parque cimenteiro, influenciaram o evento empreendedor, identificados pelos relatos nas entrevistas. Na figura 7, listamos as variáveis que compareceram de acordo com nossos resultados.

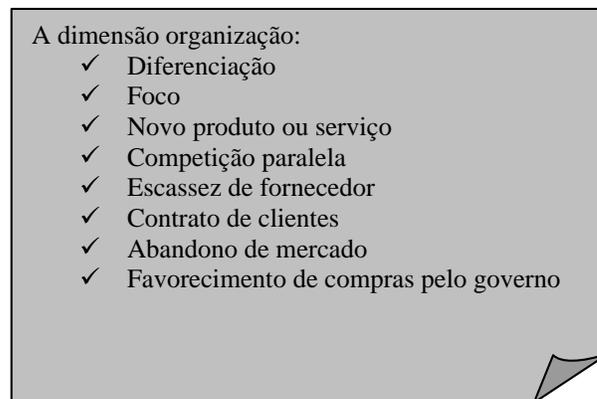


Figura 7 - Resumo das variáveis encontradas na dimensão da organização

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

No item 4.4, discutiremos a relação entre laços pessoais e profissionais para a criação das empresas de serviço do parque cimenteiro de Pedro Leopoldo.

4.4 As implicações das relações pessoais para o evento e o processo empreendedor

Um aspecto que apareceu de forma substancial nos nossos resultados de pesquisa e não conta no modelo de Gartner (1985) foi a força dos relacionamentos pessoais evidenciados, aqui, como um importante fator para a criação das empresas prestadoras de serviços do parque cimenteiro. Esse aspecto tem sido amplamente destacado dentro da literatura em empreendedorismo (GRANOVETTER, 1973; GRANOVETTER, 1985; ALDRICH e ZIMMER, 1986; GRANOVETTER, 1992; LARSON, 1992; LARSON e STARR, 1993; ALDRICH e MARTINEZ, 1999; RITTER e GEMUDEN, 2003), mas não compõe o modelo de Gartner (1985). Ficou evidente que a existência de relações pessoais precedentes favoreceu a criação e o desenvolvimento de pequenas empresas prestadoras de serviço no parque cimenteiro de Pedro Leopoldo. Porta, Oliver e Ona, (2003) já ressaltaram que concentrações industriais desenvolvem relações sociais que favorecem a aquisição de benefícios e recursos e, portanto, contribui para o desenvolvimento de ações empreendedoras.

Firkin (2001) observa que oportunidades de negócios podem ser facilitados por meio de relacionamentos anteriores tais como experiências de trabalhos em grandes empresas ou na participação de outros tipos de instituições, tais como associações ou organizações com diversas finalidades que permitam acessos a clientes e mercados. Sobre os relacionamentos dentro do parque cimenteiro, temos alguns depoimentos que evidenciaram como as relações estabelecidas favoreceram o evento empreendedor.

“ Eu vivia neste ambiente....eu tinha amigos que trabalhavam nas grandes empresas. Quando eu sai da Cal Itaú, eu montei minha empresa e voltei lá para pedir serviços”

“ Eu tinha contatos que foram indicando a gente e a gente procurando fazer a obra bem ficou mais fácil caminhar.”

“ Eu tive um apoio na Cauê, por exemplo, né? O gerente me conhecia e isto facilitou porque a primeira oportunidade de serviço foi no lugar em que eu trabalhava. A pessoa que quer montar uma firma hoje, se não tiver um contato, não vai, né??”

“É, realmente isto aconteceu, as pessoas me ajudaram através de informação. A Ical realmente me deu oportunidades de ficar visitando empresas e isto abriu muitos relacionamentos. A Ical foi minha base para desenvolver.”

“Tive pessoas que conheciam meu trabalho e isto foi criando um elo de comunicação e foi fechando. O pessoal comunica dentro das empresas, né? E isto ajudou bastante.”

“Tivemos indicação de um técnico da Lever que conhecia o serviço nosso da Soeicom e que indicou a minha empresa para a Lever.”

“No início, para você começar a prestar serviços para as grandes empresas, tais como a cimento Lafarge, Itaú, ou uma Thyssen, é difícil, a menos que você seja um ex-empregado ou que tenha um bom contato lá dentro que queira te ajudar. Se você não tiver uma condição desta, você não vai conseguir prestar serviço. Então qual é o caminho??.. Às vezes, você tem que trabalhar para uma empresa que já está lá dentro ... aí você começa a subempreitar o serviço desta empresa que já presta serviço, por exemplo. Foi assim que eu consegui os primeiros contatos e clientes.”

“Contato é noventa por cento e o resto é equipamento, qualidade do serviço e confiabilidade.”

Pelos relatos acima, podemos constatar a importância que os relacionamentos tiveram para os empreendedores das pequenas empresas de serviço do parque cimenteiro. Nos depoimentos, alguns empreendedores relataram esse aspecto até com uma certa carga emocional, pois foram marcados pelo apoio de relacionamentos pessoais que construíram e que, efetivamente, permitiram que sobrevivessem e desenvolvessem suas empresas.

Nesse ponto, ainda mais uma vez, temos que destacar o empreendedorismo como um esforço coletivo, e não apenas, como resultado de um trabalho individual, aspecto que a literatura vem discutindo (SHAPERO e SOKOL, 1982; VAN de VEN, 1984; REYNOLDS, 1991; GARTNER, 1994; ALDRICH e MARTINEZ, 1999; CARPINTÉRO e BACIC, 2001) e que foi abordado em nosso referencial teórico no capítulo 2. Nesse sentido, nossa pesquisa mostrou que, no caso dos empreendedores do parque cimenteiro, as relações construídas enquanto empregados favoreceram o desenvolvimento dos seus negócios e ajudou-os a se consolidarem no mercado.

Nesse item, descrevemos as variáveis encontradas em nossa pesquisa e que compõem parte do modelo de Gartner (1985) como elementos propulsores do evento e do

processo empreendedor. Na figura 8, apresentamos o quadro com as variáveis de cada dimensão – individual, ambiental e organizacional – que se mostraram presentes e incluímos *relacionamentos pessoais*, variável não prevista no modelo de Gartner (1985), mas que, pelos depoimentos, apareceu com muita força para explicar o processo empreendedor das pequenas empresas prestadoras de serviços do parque cimenteiro da região de Pedro Leopoldo.

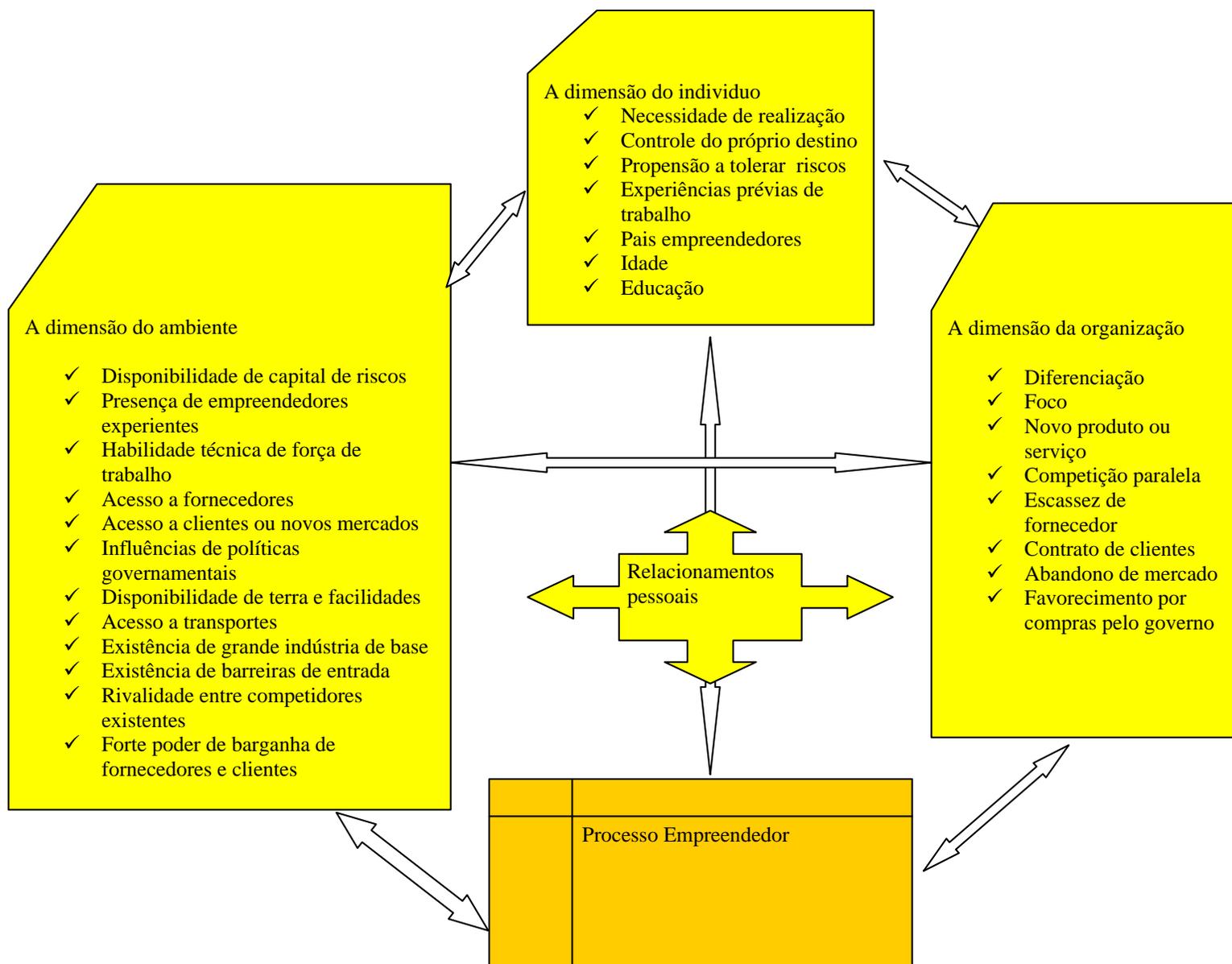


Figura 8 - Quadro conceitual das variáveis que envolveram a criação de novas organizações no parque cimenteiro.

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

No item seguinte, 4.5, realizaremos uma análise do processo empreendedor das empresas prestadoras de serviços do parque cimenteiro de Pedro Leopoldo, a partir da avaliação da interação das dimensões individual, do ambiente e da organização.

4.5 A análise do processo empreendedor - Resultado da interação das dimensões

Nesta etapa da análise, procuramos mostrar as relações e interações entre as dimensões e suas variáveis que marcaram o processo empreendedor do parque cimenteiro. Todo o nosso esforço de pesquisa girou em torno da busca da compreensão da origem e dos determinantes do processo empreendedor das empresas de serviços do parque cimenteiro. Procuramos aqui caracterizar o evento empreendedor – item 4.5.1 - e que, em nossa proposição de pesquisa, visou destacar também os esforços para a sobrevivência, alinhado ao modelo de Bygrave (1997), configurando o que chamamos de processo empreendedor, item 4.5.2.

4.5.1 O evento empreendedor - A identificação da oportunidade, o evento indutor e a implementação da oportunidade de negócio

Conforme procuramos distinguir em nosso referencial teórico, o processo empreendedor se compõe do evento empreendedor mais o esforço de sobrevivência e desenvolvimento do empreendimento, conforme mostrado na figura 3. O que está caracterizado como evento empreendedor, no modelo da figura 3, são as três primeiras etapas denominadas no processo empreendedor como *a identificação da oportunidade, o evento indutor, e a implementação da oportunidade de negócio.*

A primeira etapa para a compreensão da formação do processo empreendedor figura 3 busca identificar como a oportunidade foi gerada no ambiente. No nosso caso, conforme evidenciado no gráfico 1, por meio dos dados da ABRAMAN e a confirmação

em nossos dados obtidos na pesquisa, vemos que a terceirização desenvolvida nas grandes empresas se configurou como elemento propulsor ou o principal elemento desse processo, tendo sido a grande oportunidade de mercado. Conforme consideram alguns autores (ALDRICH, 1999; CARPINTÈRO e BACIC, 2001), a abertura de novos nichos de mercado se configura como as maiores fontes de oportunidades. O nicho de mercado percebido pelos empreendedores foi o movimento de terceirização promovido pelas grandes empresas de cimento e cal.

A terceirização representou a criação de um nicho ou espaço a partir do movimento interno de reestruturação das grandes empresas, em que elas decidiram tirar da sua estrutura interna, atividades que não estavam ligadas a sua atividade central. Considerando o modelo de Gartner (1985), o movimento de terceirização foi o que este autor denominou como a variável *acesso a clientes e novos mercados*. Nesse sentido, vejamos o depoimento de alguns empreendedores.

“Quando veio a onda da terceirização, eu falei agora sim, era hora de ir para a luta. Naquele momento, a terceirização veio como moda. As empresas estavam sem saber direito se terceirizar era um bom negócio. Foi quando as empresas começaram a dispensar aqueles funcionários antigos.”

“A gente pôde perceber na ocasião é que iniciava um processo de terceirização nas empresas de cimento e cal. Esta modalidade de terceirização realmente empolgava o empresário. Ele poderia ter o trabalho na hora em que ele quisesse e não precisava estar preocupado com encargo social e isto foi muito tentador na época.”

Do ponto de vista da contribuição da dimensão individual, para o evento empreendedor, vimos, pelos depoimentos, que a *necessidade de realização, o desejo de controlar o próprio destino* e, sobretudo, *as experiências anteriores* no segmento de serviços foram aliados na identificação da oportunidade, para induzir o empreendedor à ação e para implementação da idéia de negócio. Notadamente no caso dos empreendedores entrevistados, a decisão de foco nesse segmento de serviços demonstrou estar ligada a um projeto de realização pessoal e a sua própria experiência

técnica e profissional que sinalizava e parecia permitir almejar a criação de negócio próprio.

Quando abordamos, em nossas entrevistas, os motivos que levaram os empresários a criarem suas empresas na área de serviços, vemos claramente a relação entre experiência técnica e profissional e a crença de que poderiam obter sucesso no empreendimento.

“Eu vi a oportunidade de ser dono do próprio negócio com os conhecimentos que eu tinha”

“Era um segmento que eu já trabalhava nele”

“Quando eu estava na Eimcal, eu já estava na área elétrica da Eimcal, eu gosto da área elétrica, então, eu quis ir para área elétrica.”

“Eu tenho aptidão e vocação para área mecânica. Gostava de ver uma máquina funcionando, otimizar fazê-la dar mais.”

“Eu tinha *know how* nesta área de serviços e gosto de fazer este tipo de trabalho e ia me fazer crescer profissionalmente.”

“Eu tinha *know how*, e a Soeicom nos deu a oportunidade”

“Esta área de serviços de mecânica, montagem mecânica, manutenção e caldeiraria eu sei fazer. Eu tive sucesso porque eu domino.”

Mais uma vez, é interessante observar aqui que os deslocamentos negativos, tais como demissão e aposentadoria dentre outros, em destaque na literatura (BROCKHAUS, 1982; WITHANE, 1986), como fator indutor ao movimento empreendedor, não foi evidenciado. Conforme já relatamos, *a satisfação no trabalho* parece não ter inibido o evento empreendedor. Esse fato nos faz acreditar que as características dos indivíduos ligadas à *necessidade de realização, controle do próprio destino e experiências prévias de trabalhos* falaram mais alto na decisão de empreender, conforme registramos na análise da dimensão individual neste capítulo. Nos seus depoimentos, os empreendedores declararam que não sofriam ameaças de demissão no momento em que se decidiram pela carreira empreendedora, e muitos deles afirmaram que, no momento em que decidiram empreender, enfrentaram resistência dentro das empresas em que trabalhavam e obtiveram ofertas no sentido de permanecerem nessas

empresas. Na decisão de empreender a força do perfil individual parece ter sido muito importante na caminhada para a carreira de empreendedor.

Com relação ao apoio obtido dentro da própria empresa em que trabalhavam, podemos fazer uma associação ao fato destacado anteriormente em que os empreendedores, em sua maioria, apresentavam bom relacionamento em seus empregos antes de se desligarem, o que pode ter contribuído para terem recebido tanto apoio das ex-empresas para desenvolverem seus negócios. Muitos dos casos aqui relatados mostraram a ligação profissional/comercial do empreendedor e sua ex-empresa, após a abertura do seu negócio.

Em se tratando da *propensão a risco*, ficou claro, pelos depoimentos de pesquisa, que os empreendedores de fato não tinham uma consciência clara dos riscos. O que eles verbalizaram é que a tomada de consciência veio muito tempo depois de estarem no mercado. Conforme já comentado na análise da dimensão individual, acreditamos que essa variável deve ser abordada dentro do evento empreendedor de forma diferente da que tem sido. O que parece ter ocorrido no caso do parque cimenteiro, na maioria dos casos analisados, é uma falta de conhecimento e de consciência de todos os riscos envolvidos na abertura de um negócio próprio. Alguns empreendedores alegaram que, se conhecessem todos os riscos envolvidos, não teriam aberto seus negócios. Possivelmente, muitas ações empreendedoras podem ocorrer na prática, não em função da propensão ou tolerância a correr riscos, mas, sim, pelo desconhecimento de todos os riscos a que realmente está se submetendo ao iniciar uma atividade empreendedora.

Para a constituição e o favorecimento do evento empreendedor, é inegável que o ambiente também contribuiu, por meio da *existência de grandes indústrias de base* no caso de cimento e cal que geraram as oportunidades de demanda por serviços. Também, a *existência de mão-de-obra qualificada* e disponível, mão-de-obra essa, formada pelas grandes indústrias e pelas escolas técnicas vocacionadas possibilitaram

aos empreendedores contar com esse suporte para a fase inicial e o desenvolvimento de suas empresas.

A formação de um grupo de empreendedores, a partir do movimento de terceirização, produziu, ao longo do tempo, dentro deste ambiente, *empreendedores experientes* (GARTNER, 1985) e de sucesso. Esse ciclo já relatado na dimensão individual mostra que os empreendedores passaram a ser uma referência e exemplo para geração de novos potenciais empreendedores e, conseqüentemente, para a formação de novos eventos empreendedores. Esses novos empreendedores tiveram a possibilidade de implementar um negócio, a partir da observação dos empreendedores existentes e das suas práticas.

Muitos relatos feitos pelos empreendedores mostraram que as práticas das empresas prestadoras de serviços instaladas no parque cimenteiro serviram de exemplo e foram copiadas por novos potenciais empreendedores. Também os relacionamentos pessoais com os empreendedores existentes favoreceram na decisão para a criação de novas empresas. Quase a totalidade dos empreendedores entrevistados destacaram o apoio obtido dos empreendedores estabelecidos no mercado com empresas de serviços no parque cimenteiro. Nesse sentido, podemos considerar um depoimento que mostra essa influência.

“Um amigo que tinha uma empreiteira e prestava serviços as empresas de cimento e cal da região me estimulou a abrir uma empresa”.

Mais tarde, isso parece ter arrefecido, como já abordado na dimensão ambiental, devido ao acirramento da *rivalidade de empreendedores existentes* (GARTNER, 1985). O número de competidores nesse mercado aumentou consideravelmente, o que gerou uma oferta maior de serviços e empobreceu as práticas concorrenciais na medida em que encargos trabalhistas não são honrados e impostos, sonogados por alguns empresários.

Como variáveis restritivas ao evento empreendedor ligadas à dimensão do ambiente, podemos elencar *a falta de capital de risco disponível, a falta de acesso a fornecedores, a falta de políticas governamentais de apoio*, a deficiência na disponibilidade de infraestrutura, aqui representado por *terras e facilidades* e o forte *poder de barganha de fornecedores e clientes*. Essas variáveis já observadas na análise da dimensão ambiental representaram elementos dificultadores da emergência de eventos empreendedores e podem ter sido a causa, em muitos casos, de insucesso ao movimento empreendedor, conforme já considerado em nossa análise.

Na contribuição da dimensão da organização para o evento empreendedor, podemos sublinhar alguns aspectos bem importantes e que favoreceram a formação de novas empresas. Com o *foco* na área de prestação de serviços e sendo os empreendedores, em sua maioria, ex-funcionários das grandes empresas – treze dos dezesseis empreendedores entrevistados, trabalharam para as grandes empresas do parque cimenteiro – a oportunidade de entrada no mercado surgiu, inicialmente, em função do processo de reestruturação das grandes empresas e a *terceirização* das atividades de manutenção o que gerou uma *escassez de fornecedor* (Gartner, 1985) no mercado local. O nicho de mercado descrito por muitos empreendedores foi visto aqui pelo aumento de demanda por prestação de serviços, que eram anteriormente desenvolvidos dentro das grandes empresas por uma mão-de-obra própria. Essa demanda, numa fase inicial, apareceu com muita força e favoreceu sobremaneira o evento de formação de novas empresas.

Num segundo momento, já com uma população de empresas prestadoras de serviços estabelecidas na região, deu-se a busca de entrada nesse mercado por formas diferenciadas de prestar os serviços, previsto no modelo de Gartner (1985), como *diferenciação*, quando comparadas com às práticas concorrenciais estabelecidas. É aí que candidatos a novos empreendedores perceberam as oportunidades de prestar serviços em manutenção por meio de uma nova abordagem, conforme já relatado neste trabalho pelos próprios empreendedores e descrito na nossa análise da dimensão

organizacional. Ao ingressar no mercado, os empreendedores foram competir na mesma linha de serviços, mas procurando agregar algum valor que os diferenciasse.

Outra variável dentro da dimensão organizacional que favoreceu o evento empreendedor foi a possibilidade de entrada via *contratos de exclusividade* com clientes. Esse fato ocorreu em um número considerável, conforme já relatado anteriormente, e, como declarado por empreendedores, tendo sido a segurança necessária para encorajar a decisão de empreender e a formação do evento empreendedor. Vários empreendedores que obtiveram contratos de fornecimentos negociaram os mesmos antes de abrirem suas empresas. Foi possível constatar nos depoimentos que, em muitos eventos empreendedores, a perspectiva de um contrato fez com que o empreendedor formasse a base para sua empresa crescer no mercado, com uma garantia mínima de serviços durante um longo período de tempo.

Ainda, na dimensão organizacional, identificamos um caso dentro das variáveis previstas no modelo de Gartner (1985) em que o evento empreendedor foi favorecido por *abandono de mercado* por outro competidor. Esse fato foi interessante porque, ao deixar o mercado, o antigo competidor abandonou uma marca nacional, a WEG motores, a qual representava na região de Pedro Leopoldo. Isso foi percebido por um empreendedor que aliou essa oportunidade às demais, que o ambiente oferecia, e abriu seu negócio.

Consideramos de pouca relevância a presença da variável favorecimento de compras pelo governo. Dois relatos feitos a respeito de fornecimento de serviço ao Estado ocorreram de forma pontual com destaque menor por parte dos empreendedores. Um dos casos aqui relatado dão conta das dificuldades no relacionamento com o governo como comprador de serviços, sendo verbalizado pelo empreendedor o desinteresse em fornecer para o governo.

A figura 9 mostra um resumo das dimensões e suas variáveis que foram identificadas pelos entrevistados como tendo favorecido ou dificultado a formação do evento empreendedor. Destacamos, em cada dimensão, as forças favoráveis para a constituição do evento em azul e as forças restritivas, em vermelho.

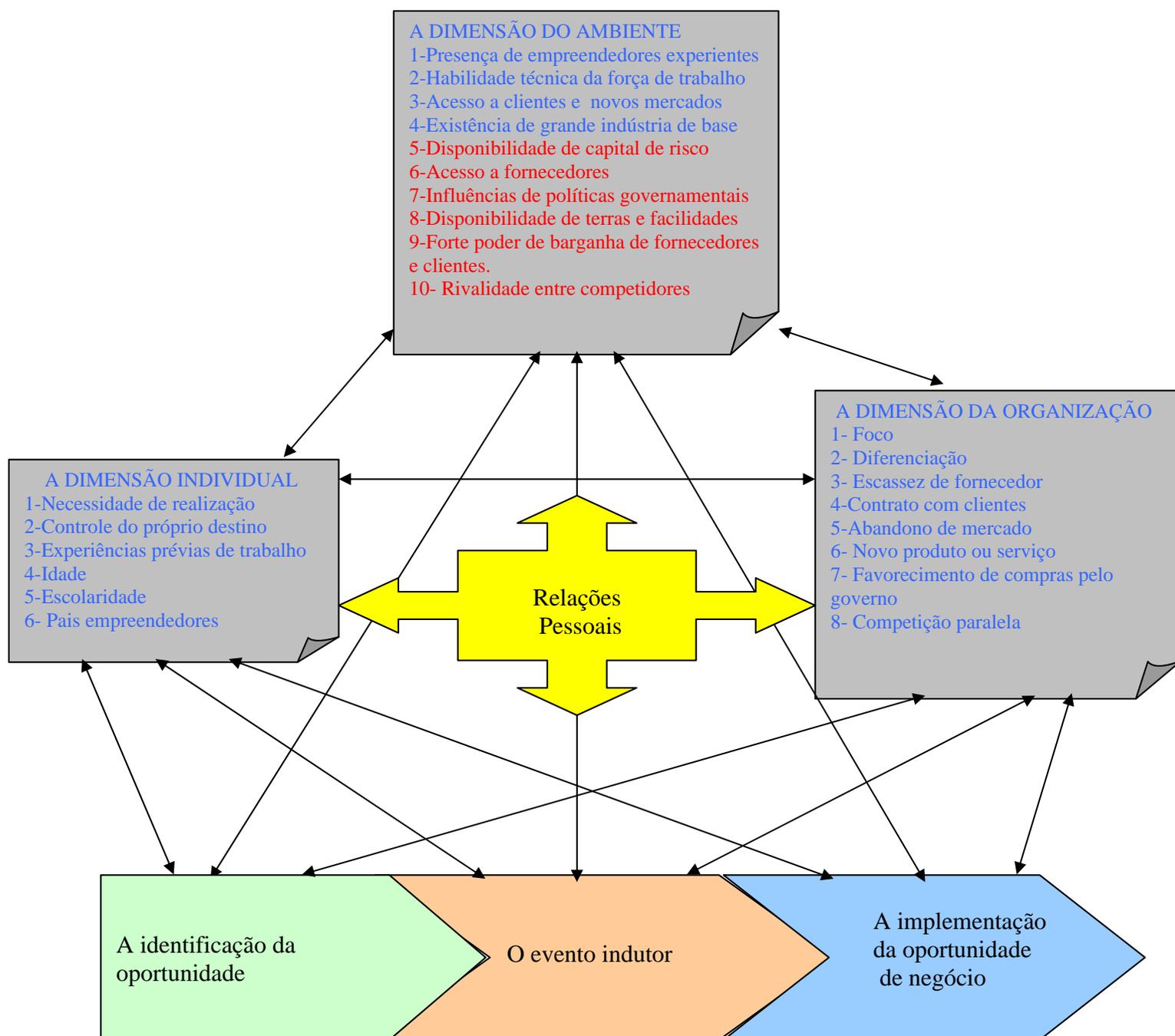


Figura 9 - Variáveis favoráveis e restritivas para a formação do evento empreendedor

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação

4.5.2 O processo empreendedor - A busca pela sobrevivência e o crescimento.

Finalmente, encerrando o estudo do processo empreendedor como um todo, analisamos a sua ultima fase que está ligada à sobrevivência e ao crescimento do negócio. Na realidade, essa fase se configura em desafios permanentes para a organização criada. Toda organização, em princípio, tem como objetivo se perpetuar no mercado. Para muitos pesquisadores, a sobrevivência da organização é a etapa mais difícil do processo empreendedor (BYGRAVE, 1997; ALDRICH e MARTINEZ, 1999; ANDERSON, 2000).

Conforme já destacado, as taxas de mortalidade das empresas nos primeiros anos de vida são muito altas em várias partes do mundo. Nesse item, queremos considerar aquilo que está presente nas três dimensões em termos de variáveis e que, nos depoimentos dos empreendedores, foram consideradas importantes para a sobrevivência e para a construção de uma empresa de sucesso. Também queremos sublinhar as dificuldades que os empreendedores vêm enfrentando para a sobrevivência de seus negócios.

Das variáveis previstas no modelo de Gartner (1985), com relação à dimensão individual, e pelos depoimentos obtidos, parecem ter sido fatores importantes para impulsionar as iniciativas empreendedoras e possibilitar a sobrevivência da empresa principalmente, a *necessidade de realização*, que se reflete, muitas vezes, na insistência e no esforço do empreendedor diante dos obstáculos, bem como as *experiências prévias*, que, conforme já destacado aqui, no caso particular das empresas de prestação de serviços industriais, têm grande significado na decisão de iniciar um negócio. A vontade pessoal e o domínio prático do saber afiguram-se como terem tido forte significado no processo empreendedor das empresas prestadoras de serviços, no sentido de favorecer a sobrevivência das empresas e conseguir criar histórico de permanência no mercado por vários anos.

Na dimensão ambiental, as variáveis que, durante o processo de crescimento e desenvolvimento da terceirização, favoreceram e foram fundamentais para o evento empreendedor e a sobrevivências dos pioneiros, ao longo da década de noventa, já não significaram variáveis favoráveis aos novos entrantes nesse mercado. Dessa dimensão, ainda em termos de sobrevivência, podemos destacar como favorável a *presença de empreendedores experientes*, sendo importantes como modelos de referência para novos empreendedores. Também a existência da *habilidade técnica da força de trabalho*, propiciado pela vocação da região que conta com um contingente de profissionais experientes nas áreas de serviços de manutenção. Outro fator favorável que começou a ocorrer mais recentemente foi a *disponibilidade de terras e facilidades*, via doações de áreas específicas, por parte de algumas prefeituras locais, para a formação de distritos industriais. Isso vem favorecendo algumas empresas prestadoras de serviços que receberam terreno dessas prefeituras para instalação de suas empresas, em condições mais favoráveis de localizações e de infra-estrutura. Obviamente que importante também continuou sendo a *existência de grande indústria de base*.

É importante considerar que a variável *acesso a clientes e novos mercados* que facilitou o processo empreendedor em anos anteriores já não representa um fator impulsionador como no início dos anos 90. O mercado de serviço do parque cimenteiro foi e continua sendo importante, mas novos mercados devem ser buscados fora do parque cimenteiro, visando ampliar a faixa de mercado para o número de competidores existentes. A indústria cimenteira na região vive atualmente dias difíceis, convivendo com retração de consumo nos últimos três anos, gerando reflexos imediatos para as empresas prestadoras de serviços que estão em seu entorno.

Na dimensão organizacional, percebe-se ameaça à sobrevivência se mantido o modelo de gestão atual. O *foco* único no mercado do parque cimenteiro, conforme relatado acima, tem se mostrado uma estratégia perigosa. Para sobreviver, a atuação dentro do *foco* em serviços é importante para aproveitamento e desenvolvimento da *expertise*,

mas existe a necessidade de ampliar o mercado além do parque cimenteiro, servindo outras regiões industriais no estado e até no País. Esta necessidade já foi percebida por alguns empreendedores, que vem oferecendo serviços para empresas fora do parque cimenteiro.

A busca pela *diferenciação*, embora continue ser importante e necessária à sobrevivência, se torna difícil, porque em serviços, a concorrência tem enorme facilidade em imitar novas práticas de mercado (HOFFMAN e BATESON, 2003). A *escassez de fornecedores* do passado deve ter se convertido em excesso de fornecedores de serviços disponíveis para as grandes empresas, que como conseqüência, reduz a lucratividade do setor. Parece que a entrada e o amadurecimento da *competição paralela*, saturou o mercado de prestação de serviços em manutenção e, no contexto do parque cimenteiro, gerou uma competição predatória. Os *contratos com clientes*, verbalizados pelos empreendedores como fonte de uma demanda certa, normalmente são difíceis de adquirir, e quando ocorrem, as condições que regem estes contratos são cada vez mais rigorosas. Isso demonstra a existência da variável *forte poder de barganha dos clientes* na dimensão ambiental conforme já retratado anteriormente.

Um ponto interessante nessa dimensão é que algumas das empresas de serviços vem introduzindo *novos produtos ou serviços* em sua linha de atuação. Esse fato pode estar contribuindo para melhorar o desempenho desse setor para algumas empresas. Segundo os empreendedores, essa busca de novas linhas de produtos e serviços visa melhorar o resultado econômico do negócio, saindo de atividades, hoje, menos lucrativas.

Como em etapas anteriores, os relacionamentos pessoais permanecem como um fator que favorece aqueles empreendedores que construíram relações com pessoas-chave dentro das empresas de cimento e cal e com outros atores que estão presentes no

ambiente. As relações continuam permitindo melhor acesso a oportunidades de serviços nesse mercado.

Na figura 10, com base nas dimensões e variáveis previstas por Gartner (1985) e no modelo de processo empreendedor previsto por Bygrave (1997), mostramos como cada dimensão afeta a sobrevivência. Novamente destacamos, em azul, as variáveis favoráveis, e em vermelho, as restritivas.

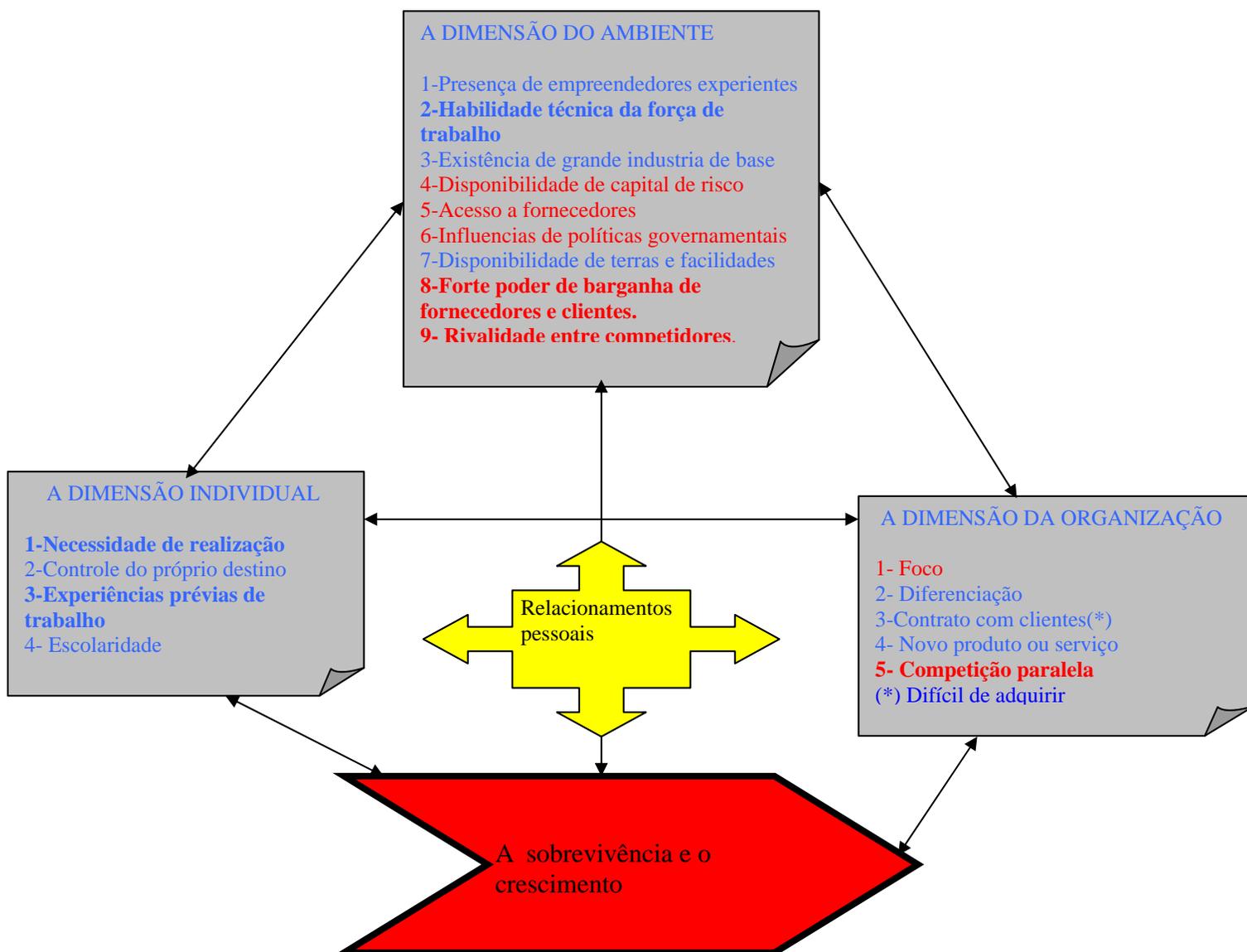


Figura 10 - Variáveis de influências na etapa de sobrevivência.

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Conforme abordamos em nosso referencial teórico no capítulo 2, além das escolhas estratégicas e das forças existentes no ambiente, é necessário analisar o esforço do empreendedor para a obtenção dos recursos presentes no ambiente. Classificamos essa força, no capítulo 2, como capital humano, capital financeiro e capital social. De acordo com o que já discutimos anteriormente, no caso da nossa pesquisa, ficou claro pelos depoimentos que os empreendedores praticamente não tiveram acesso a recurso financeiro de terceiros para abrir e desenvolver seus negócios, nem durante o período aqui denominado evento empreendedor e nem ao longo do desenvolvimento da sua empresa identificado no processo empreendedor como etapa de sobrevivência.

Nas suas estratégias para sobreviver e desenvolver suas empresas, foi possível observar que muitos empreendedores variaram suas ações de acordo com suas próprias visões e compreensão do contexto competitivo em que estavam inseridos. Em nosso roteiro de entrevista (APÊNDICE A), na dimensão individual e na dimensão da organização, procuramos identificar quais ações os empresários realizaram e têm realizado para fazer seu negócio sobreviver e crescer. Considerando que são empresas já estabelecidas há muitos anos no mercado e que, portanto, são empresas de sucesso, nossa intenção foi buscar compreender como as ações se relacionam com as variáveis previstas nos modelos das dimensões estudadas, de que modo essas ações estão sendo implementadas, e como essas ações podem garantir a permanência das empresas no mercado.

Pelas considerações feitas pelos empresários em seus depoimentos sobre as dificuldades que enfrentam e ações que fizeram e têm feito para garantir a sobrevivência de suas empresas, pudemos identificar aspectos importantes. Com relação ao capital humano, os empresários consideraram que a mão-de-obra qualificada no mercado está escassa. Também relatam a dificuldade em reter a mão-de-obra ao longo do tempo. Alegam que, via de regra, quando investem na formação da mão-de-obra, no momento em que o profissional atinge um nível de formação boa e se destaca, a grande empresa captura esta mão-de-obra para seus quadros.

Nos casos dos trabalhadores que optam por trabalhar nas grandes empresas, fazem-no em busca de salários mais altos e melhores condições gerais de trabalho (SOLOMON, 1986: REYNOLDS, 1991). Dessa forma, no que diz respeito à gestão de recursos humanos, alguns empreendedores chegam a considerar que manter e desenvolver uma mão-de-obra qualificada é o maior de seus desafios. Isso não poderia ser diferente, pois, como já afirmamos anteriormente, o setor de serviços, em sua maioria, é caracterizado por ser de mão-de-obra intensiva (Solomon, 1986).

Para fazer frente a esses desafios, os empreendedores também têm investido em programas de capacitação na busca de uma melhor valorização dos funcionários como atrativo para retê-los em seus quadros. Com relação ao capital humano, vejamos o que o empresário tem feito para desenvolver esse capital.

“Temos investido em treinamento! Só este ano, em apenas dois meses temos mais de 1.400 horas de treinamento registradas.”

“Temos procurado treinar e capacitar a mão-de-obra.”

”A gente tem evitado aquele entra e sai de funcionários... a gente tem mantido uma linha...quem entra aqui não sai ...não quer ir embora..quando sai é uma oferta de mercado muito boa..até eu mesmo chego nele e falo não dá. É uma chance de você sair e desenvolver.”

Com relação à administração do capital humano, o que nos parece, face aos depoimentos em geral, é que, embora o empresário veja problemas decorrentes da precária qualificação da mão-de-obra e da necessidade de melhor capacitá-la, as ações colocadas em práticas são de forma geral tímidas, pois, nos depoimentos dos empresários, não conseguimos identificar, na maioria dos casos, políticas de Recursos Humanos sistemáticas e consistentes para desenvolvimento e retenção de pessoal. Deve ser por isso que se queixam, e ficam tão vulneráveis à perda da mão-de-obra para o mercado. De fato, alguns empresários, em seus depoimentos, falam muito mais em criar infra-estrutura do que capacitar e desenvolver sua mão-de-obra.

“Eu investi em qualidade e em equipamento ...um diferencial da empresa é que temos investido em estruturar a nossa empresa.”

“Eu venho montando e estruturando a sede de minha empresa...com um galpão bom... um bom escritório..a gente vem buscando em termos de equipamentos...adquirindo mais equipamentos.

Em relação ao capital financeiro, as dificuldades financeiras e a situação do mercado, vejamos algumas considerações dos empresários. Podemos observar que muitos se queixam da instabilidade da demanda de serviços.

“A maior dificuldade é a financeira. O problema que a gente tem mais hoje é mercado. O mercado oscila demais em termos de demanda por serviços”

“Hoje, para a gente pegar o serviço tem dois a três concorrentes. Você não tem estabilidade de serviço. O problema é que você tem hoje e não sabe se terá amanhã.

“Nos não temos a garantia de uma demanda mínima e este é um fator que chega até a desanimar na empreitada”.

A ausência de políticas públicas, notadamente, políticas de financiamento para as pequenas e médias empresas, que favoreçam o evento empreendedor e o processo como um todo, é uma carência nacional que precisa ser enfrentada pelos governos. O acesso ao capital financeiro para ações empreendedoras é limitado. A disponibilidade de capital de risco significa a possibilidade de garantir permanência no mercado, ampliar o escopo de atuação e investir em melhores condições de fornecimento de produtos e serviços e em última análise, a possibilidade de melhoria da competitividade.

Pelos relatos das entrevistas, parece que os empresários começam a observar que o mercado do pólo cimenteiro apresenta uma saturação e limitação de demanda, para o setor de serviços, o que poderá dificultar a sobrevivência dessas empresas. A estratégia adotada por algumas das empresas tem sido no sentido de buscar atuar fora da região de Pedro Leopoldo, conforme atestam alguns depoimentos.

“Hoje, a gente busca mais obra fora da região se não a gente morre na praia.”

”Hoje, a gente tá com uma obra em Suzano em São Paulo,... é uma idéia nova e a gente tá buscando expandir por lá.

“A gente teve uma oportunidade de atuar na Lever de São Paulo, por indicação, e outras indicações tem ocorrido lá”.

No que diz respeito ao capital social, os relacionamentos pessoais, conforme já descrevemos, foram e têm sido uma forte alavanca para a abertura e também para a sobrevivência no mercado. Nesse sentido, ao perceberem, de forma mais clara, as barreiras impostas por fornecedores e os grandes clientes do parque cimenteiro, a necessidade de serem mais competitivos no mercado, bem como de atuar fora da região para garantir a sobrevivência e o crescimento, alguns empresários vêm procurando ampliar as relações sociais de forma mais organizada, chegando mesmo a pensar em fazer da região um pólo de serviços para o estado e para o País. Os esforços nessa direção têm sido no sentido de formar uma associação das empresas prestadoras de serviços para criar sinergias e ações de parcerias entre essas empresas. Esse esforço não tem tido unanimidade, e algumas barreiras estão colocadas. Vejamos alguns depoimentos que confirmam essas intenções.

“Houve uma época que tentamos fazer uma cooperativa, mas nem todas as empresas se interessaram. Muitas delas achavam que a gente estava querendo tirar proveito da situação em termos das outras.”

“A gente tem conversado bastante sobre a criação de uma associação, mas o problema que temos encontrado é reunir as pessoas em torno de uma associação.”

“Uma empresa só ela nunca vai ser um pólo, né?.. Se só minha empresa for boa, a gente até prega é que toda a empresa tem que prestar um bom serviço, tem que atender bem....Se só minha empresa tiver boa mão-de-obra nós não vamos nos tornar um pólo.”

“A gente tem buscado criar uma associação....a gente tem buscado encabeçar, trazer o pessoal, esclarecer , tentar treinar a mão-de-obra em conjunto, estrutura...eu acho que tá caminhando.”

Em função dos resultados obtidos na pesquisa e dos principais entraves para expansão dos negócios nas pequenas empresas do parque cimenteiro, propomos na figura 11, ações que podem favorecer a superação das barreiras e permitir a longevidade do processo empreendedor da região.

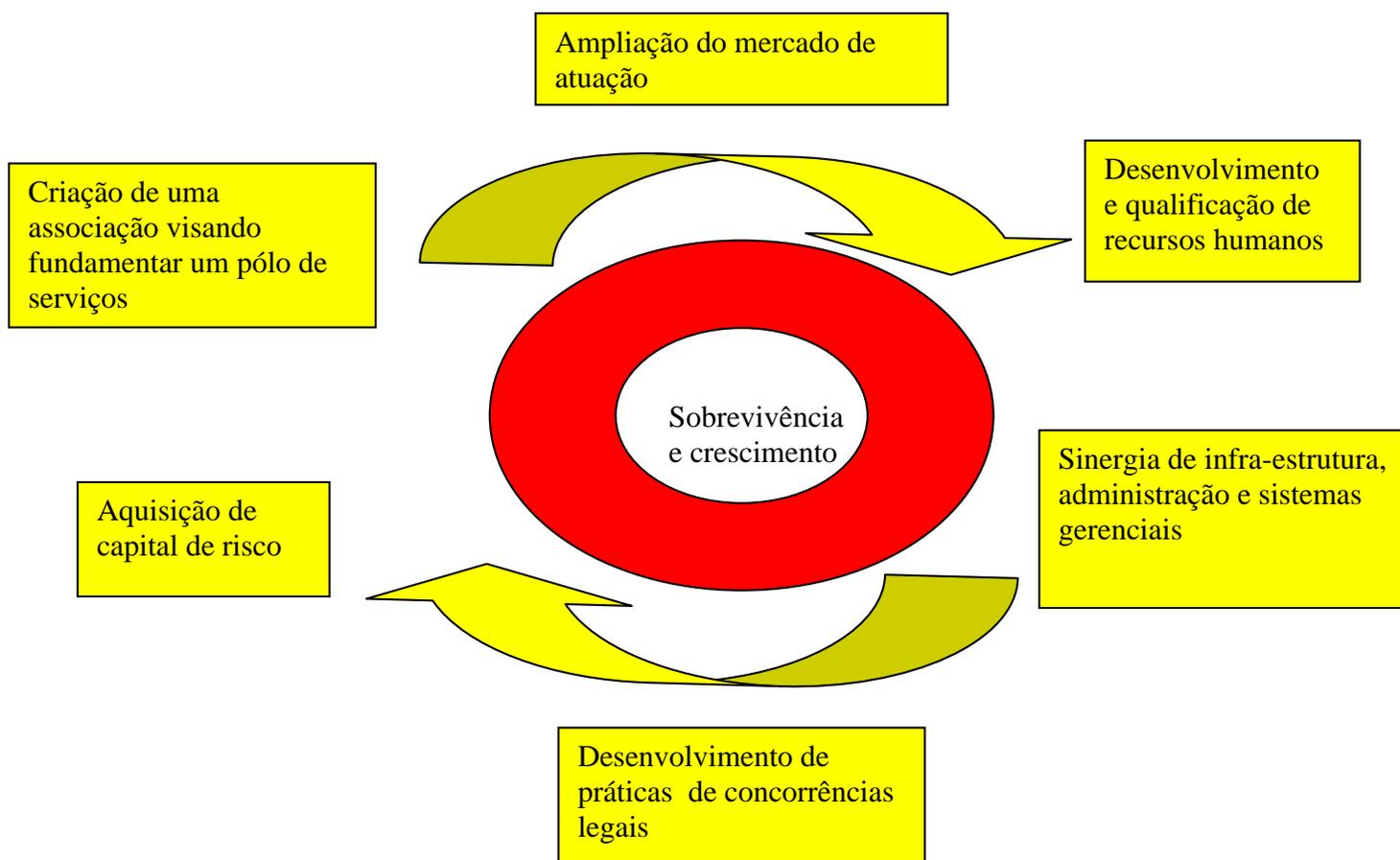


Figura 11 – Forças impulsionadoras para o desenvolvimento das empresas de serviços.
 Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

A alternativa proposta por alguns empresários - formação de uma associação de empresas prestadoras de serviços - representa a possibilidade de ampliar os relacionamentos entre as empresas de serviços de tal maneira a minimizar custos por meio de compartilhamentos de sistemas gerenciais e administrativos, aquisição de recursos compartilhados e uso otimizado de máquinas e estrutura física. Muitos empresários desse setor têm feito um grande esforço para adquirir equipamentos, e o custo disso para uma empresa isoladamente fica muito oneroso. O compartilhamento poderá minimizar os custos para todos. Além disso, a possibilidade de formar uma associação facilitará estratégias de atuação no mercado, para as empresas ficarem

menos vulneráveis à força dos grandes clientes e dos grandes fornecedores e à concorrência predatória, principalmente, dentro da região.

A criação de um pólo industrial de serviços regional poderia ser apoiada pelas próprias prefeituras locais. O potencial de riqueza, que essas atuais empresas de serviços geram, mostra as possibilidades desse setor em termos de capacidade de geração de crescimento econômico e riqueza.

Por fim, o investimento em qualificação da mão-de-obra parece ser também um grande desafio para as empresas prestadoras de serviço, para os próximos anos. A intensa relação da qualidade do serviço com a qualidade da mão-de-obra, torna esse recurso estratégico para essas empresas. Nesse sentido, a formação de sinergia para criar centros de desenvolvimento de recursos humanos conjuntamente, dentro de uma associação, seria muito importante para a elevação do padrão de RH para a região com o benefício adicional de redução dos custos associados. Afinal, uma das grandes alavancas descritas nesta análise para o evento empreendedor foi a existência de uma grande força de trabalho, fundamental na área de serviços. Estrategicamente, esses empreendedores devem pensar em como estabelecer políticas de retenção de mão-de-obra, já que existe uma dificuldade em reter esse recurso que é tão crítico, mas nem sempre é tratado como tal, por parte das empresas.

No capítulo seguinte, faremos uma análise conclusiva e considerações a respeito dos resultados da pesquisa, destacando seus principais aspectos e as contribuições para a literatura do empreendedorismo. Um dos principais objetivos foi identificar as importantes relações propostas por Gartner (1985), acopladas ao modelo de Bygrave (1997), conforme mostra a figura 3. Também procuramos destacar as limitações do trabalho no sentido de não permitir fazer generalizações para a literatura em empreendedorismo. Ao final, proporemos um conjunto de sugestões para novas pesquisas no campo do empreendedorismo.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, antes de iniciar nossas conclusões, é importante retomar os nossos objetivos específicos de pesquisa. Em primeiro lugar buscamos, identificar as variáveis das três dimensões – individual, ambiental e da organização – que influenciaram o processo empreendedor das empresas prestadoras de serviço do parque cimenteiro. Em segundo, procuramos apontar nos aspectos considerados propulsores ao processo empreendedor, aqueles que predominaram no contexto das empresas prestadoras de serviço. Em terceiro e último lugar, procuramos analisar as ações e estratégias adotadas pelas empresas de serviço do parque cimenteiro de Pedro Leopoldo para garantir sua sobrevivência e desenvolvimento.

No capítulo anterior, mostramos, em cada dimensão em suas variáveis, os resultados da pesquisa e o grau de alinhamento com a literatura. Encontramos, em nosso estudo, a confirmação daquilo que tem sido salientado na literatura sobre o caráter complexo, multidimensional e multifacetado que caracteriza o estudo do empreendedorismo (SHPAERO e SOKOL, 1982; GARTNER, 1985; WITHANE, 1986; LUMPKIN e DESS, 1996; VIRTANEN, 1997; ALDRICH e MARTINEZ, 1999). De fato, disso decorre a enorme dificuldade em compreender os aspectos que circundam as atividades empreendedoras. Em nossa pesquisa, ao abordamos as dimensões propostas por Gartner (1985), vimos que, embora o tema já seja complexo no que se refere a uma dimensão- a dimensão individual -, a abordagem multidimensional se torna necessária para garantir uma análise mais ampla, aumentando a extensão do estudo do empreendedorismo como processo, possibilitando cobrir os aspectos que o delimitam. Neste capítulo queremos ressaltar as principais conclusões do trabalho no que diz respeito à análise do processo empreendedor do parque cimenteiro de Pedro Leopoldo.

5.1 A integração das dimensões e suas variáveis, as relações de causa e efeito e suas implicações para o processo empreendedor

Uma das principais proposições de Gartner (1985) em seu modelo é a busca de comparações entre as dimensões e suas variáveis para o estabelecimento e compreensão das relações de causa e efeito. Os nossos resultados de pesquisa mostram fortes relações entre as dimensões e suas variáveis na construção do processo empreendedor. Inicialmente, para compreendermos essas relações no contexto do parque cimenteiro, temos que tomar novamente, como ponto de partida, o processo de reestruturação das grandes empresas de cimento e cal - iniciado a partir da segunda metade da década de 80 e fortemente desenvolvido na década de 90 - e sua ligação direta com o movimento de terceirização, salientado no capítulo 1. Julgamos importante analisarmos esse movimento a partir de dois momentos distintos afim de melhor identificarmos as causas e os efeitos no processo de criação de empresas prestadoras de serviço no parque cimenteiro.

Vamos novamente retornar ao quadro de Gartner (1985) da figura 1, para estabelecermos nossas conclusões. Considerando um primeiro momento, logo no início da terceirização, podemos dizer que, inicialmente, a reestruturação ocorrida dentro do parque cimenteiro, a partir da *existência de grandes indústrias de base*, gera, para empreendedores e pequenas empresas já estabelecidos nesse mercado e na região, *acesso a clientes e novos mercados*. Também abre para novos potenciais empreendedores oportunidades para abertura de seu negócio próprio em função da *escassez de fornecedores* nesse mercado. Muitos desses *acessos a clientes*, conforme pudemos identificar em nossas pesquisas, se dá por *contratos de exclusividade* com clientes na prestação de serviços.

A reestruturação das empresas gerou estímulos a desligamentos voluntários, demissões por parte das grandes empresas por meio de incentivos via PDV ou não, o

que disponibilizou no mercado uma *força de trabalho com habilidade técnica* e com uma boa *experiência prévia de trabalho*. São indivíduos na faixa etária predominantemente entre 21 a 34 anos, com disposição, experiência de vida e com potencialidade para iniciar-se na carreira empreendedora. Esses indivíduos tinham uma *escolaridade* em nível de segundo grau com predominância na formação técnica específica, o que favoreceu tanto pelo bom grau de instrução em si que detinham, quanto pelo conhecimento e competência técnicos teóricos e práticos caracterizando a *habilidade técnica da força de trabalho*. Nesse ponto devemos fazer uma distinção: aqueles indivíduos que apresentavam uma *necessidade de realização* e um *desejo de controlar seu próprio destino* foram favorecidos pelas variáveis das outras dimensões – *acesso a clientes e novos mercados, escassez de fornecedor*, possibilidade de *contrato com clientes, abandono de mercado, habilidade técnica da força de trabalho* - e, nesse contexto, reuniram boas condições para iniciarem seus negócios. Aqueles indivíduos que não mostravam as características favoráveis à carreira empreendedora – *necessidade de realização, controle do próprio destino* - ficaram disponíveis como *habilidade técnica da força de trabalho* para os novos empreendedores que montaram seus negócios.

Quando destacamos, em nossa análise, a força dos relacionamentos pessoais, percebemos nesse contexto somadas as variáveis analisadas, que muitos empreendedores declararam que a oportunidade foi implementada a partir dos acessos gerados pelas relações que mantinham previamente. Essa dimensão está ligada ao contexto, mas também à capacidade individual de gerar e manter essas relações e ao tipo de organização que ele pretendia criar. Essas relações se desenvolvem com parentes, amigos, colegas de trabalhos, frutos de atividades sociais e na relação de hierarquia que tiveram dentro das grandes empresas. Algumas destas relações, por exemplo, possibilitaram a obtenção de *contratos de exclusividade* os quais dentro do evento indutor serviram como importante impulso na decisão de abrir um negócio próprio. Na figura 12, ilustramos a dinâmica que envolveu o primeiro momento do processo empreendedor no parque cimenteiro.

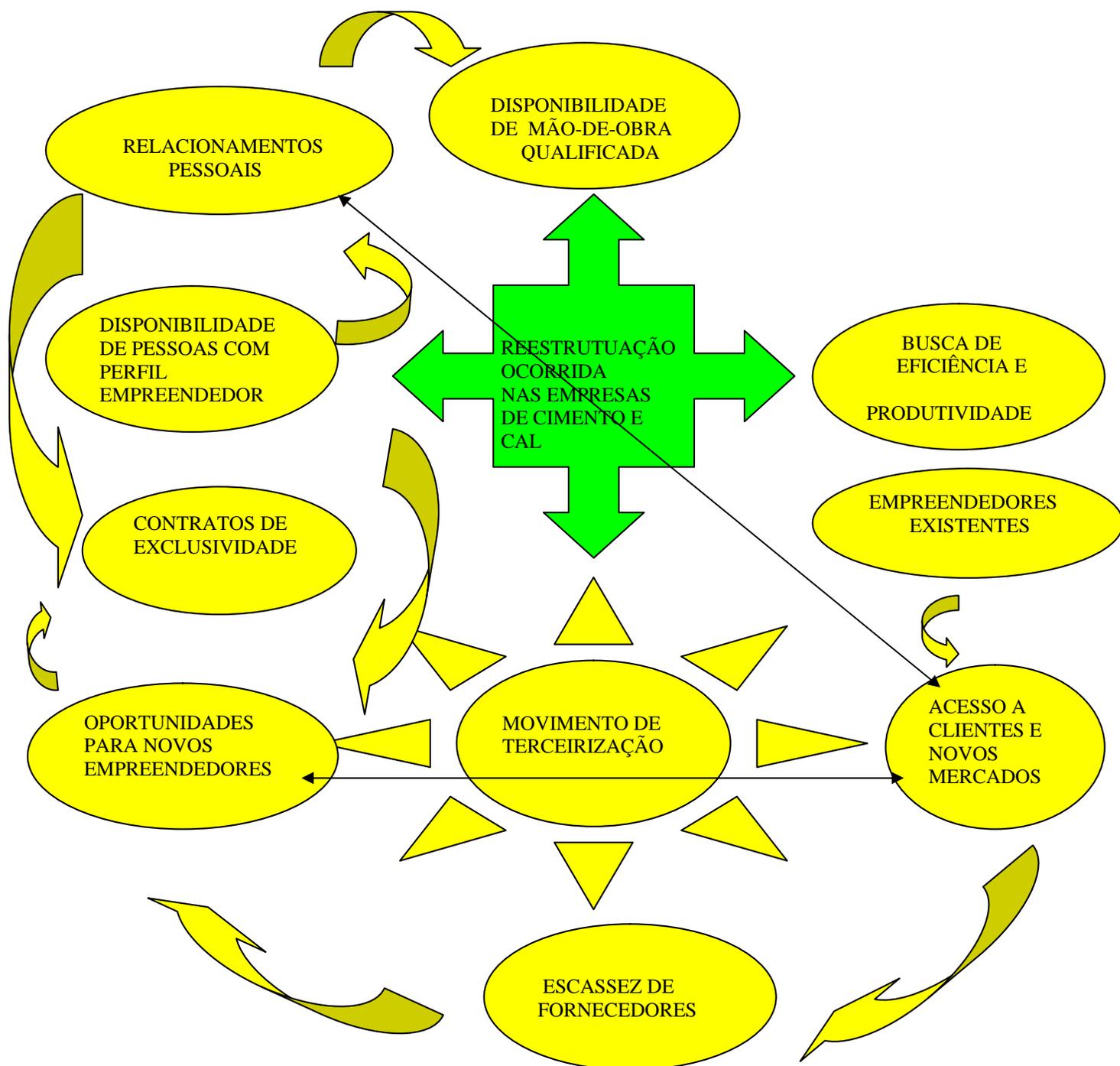


Figura 12 – Dinâmica do evento empreendedor na primeira fase do movimento de terceirização

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Já, em um segundo momento, quando o movimento de terceirização se consolidou aqueles indivíduos que integravam esse contexto e manifestaram *necessidade de*

realização, e/ou desejavam controlar seu próprio destino , tinham uma *experiência prévia de trabalho*, buscaram a carreira empreendedora já em um contexto modificado. Nessa fase mais consolidada, podemos considerar que já havia, nesse contexto, uma maior *presença de empreendedores experientes* que foram gerados como anteriormente descrito pelo movimento de terceirização. Estes empreendedores experientes serviram como modelo de sucesso para os potenciais empreendedores e, conforme os depoimentos que registramos, acabaram por representar referência e fonte de estímulo para potenciais novos empreendedores.

Parece-nos, então, que, nesse segundo momento, já não havia a predominância da *escassez de fornecedores*. A entrada no mercado se dá, predominante, pela *competição paralela*, com predominância pela busca da *diferenciação*. Nessa opção estratégica, os empreendedores procuraram a entrada com um diferencial principalmente na qualidade dos serviços prestados – conforme seus próprios relatos. Os empreendedores entenderam que, pelas deficiências praticadas pelos competidores existentes no contexto da prestação de serviços, havia oportunidades que deviam ser aproveitadas. Assim, buscaram abrir e desenvolver suas empresas para cobrir as lacunas de desempenho de qualidade e, conseqüentemente, procuraram com isso espaço no mercado de prestação de serviços dentro do parque cimenteiro.

A fase de desenvolvimento e sobrevivência empresarial, sobretudo no segundo momento, representou, na nossa avaliação, outros desafios específicos para os empreendedores existentes e para novos empreendedores. O *acesso clientes* dentro do parque cimenteiro se mostrou mais difícil em função do número de competidores já existentes. A entrada por *competição paralela* pareceu intensificar a *rivalidade entre competidores*. Como conseqüência do crescimento de oferta de prestadores de serviços, o *poder de barganha das grandes empresas* de cimento e cal parece exacerbar o que tornou mais difícil o poder de negociação das empresas prestadoras de serviços. Nos dois momentos, o *poder de barganha dos fornecedores*, por serem de grande porte, foi sempre um limitante competitivo para as empresas prestadoras de

serviços. Assim, as chances para sobreviver nesse ambiente competitivo fica mais difícil que na fase em que a terceirização se desenvolve de forma mais intensa. Embora não tenha sido foco da nossa pesquisa, temos como hipótese que deve ter havido aí muitos casos de empresas que encerraram suas atividades por conta do aumento do número de competidores. A figura 13 ilustra a dinâmica do evento empreendedor na segunda fase do movimento de terceirização.

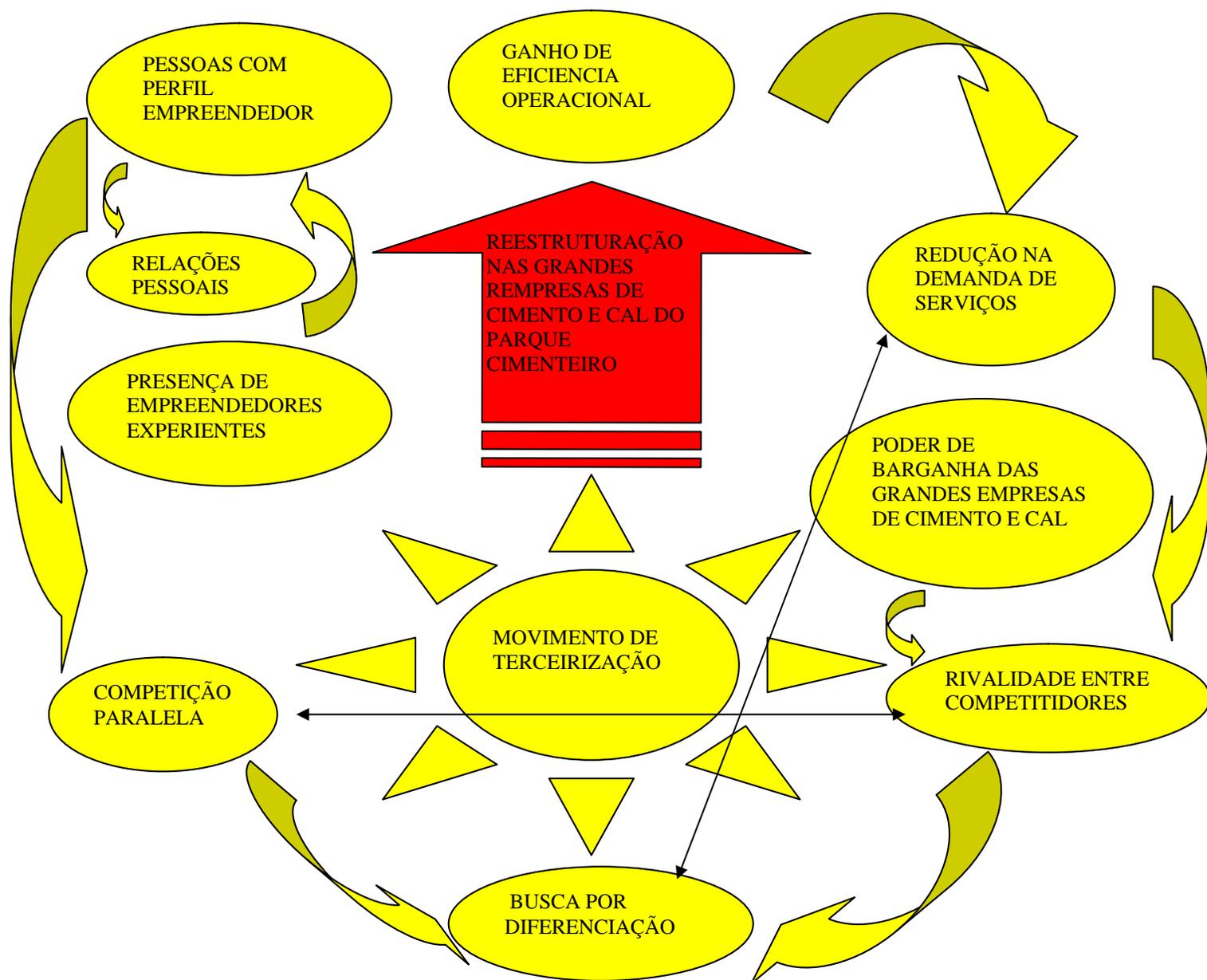


Figura 13 – Dinâmica do evento empreendedor na segunda fase do movimento de terceirização

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Ainda, nas dificuldades de sobrevivência, devemos destacar, com já mostrado nos relatos dos empreendedores, que a *disponibilidade de capital de risco* e recursos financeiros foram reconhecidos como variáveis limitantes ao evento empreendedor e ao desenvolvimento e sobrevivência das empresas criadas. Tais fatores também podem ter gerado muitos casos de empresas que encerraram suas atividades, por falta de capital de giro e de capital para investimento em desenvolvimento e crescimento dos seus negócios.

5.2 Contribuições e implicações da pesquisa

Em termos de contribuições da nossa pesquisa ao campo do empreendedorismo, podemos identificar alguns aspectos, a nosso ver, importantes. O primeiro deles diz respeito às contribuições teóricas que puderam ser consideradas. Nesse sentido, procuramos, a partir da identificação, em nosso referencial teórico, dessa lacuna da literatura, diferenciar evento empreendedor de processo empreendedor. Para alguns pesquisadores, o evento empreendedor se confunde com o processo empreendedor e está limitado à identificação da oportunidade, ao evento indutor que gera a iniciativa de empreender e à implementação da oportunidade de negócio propriamente dito.

Segundo alguns autores, essa visão limita a compreensão do processo empreendedor e tira do foco de análise a sua etapa mais desafiadora que é justamente a etapa de desenvolvimento e sobrevivência. Nesse ponto, a proposição aqui é considerar, como processo empreendedor, toda a etapa desde a identificação da oportunidade, passando pelo evento indutor, à implementação da idéia de negócio, sendo acrescentadas ainda as etapas de desenvolvimento e a sobrevivência. A justificativa principal dessa inclusão da etapa de desenvolvimento e sobrevivência diz respeito, principalmente, à elevada taxa de mortalidade dos novos negócios a que estão sujeitas as empresas recém-criadas em seus primeiros anos de vida. Sobre esse aspecto, os empreendedores do parque cimenteiro demonstraram que, na luta pela sobrevivência enfrentaram momentos muito mais difíceis do que na fase da implementação da idéia de negócio.

Outra contribuição teórica do nosso trabalho a ser considerada diz respeito à inclusão no modelo proposto por Gartner (1985), na figura 1, de mais uma dimensão, para compreensão do empreendedorismo. Conforme mostramos na figura 10, inserimos ali a dimensão das relações pessoais, face ao destaque que essa dimensão apresentou nos nossos resultados de pesquisa. Os relatos obtidos nas entrevistas com os empreendedores mostraram que eles obtiveram apoio relevante nas suas intenções de abrir e desenvolver seus negócios, baseados nas relações que mantinham nesse contexto. Essas relações possibilitaram a obtenção de recursos tais como acesso a outros contatos-chave nas grandes organizações com demanda de serviços, apoio na obtenção *know how* e força de trabalho especializada, obtenção de contratos de exclusividade na prestação de serviços e acesso à infra-estrutura física para suas idéias de negócios.

Podemos considerar, também, como uma contribuição teórica, o destaque que demos à perspectiva apresentada por alguns autores para o entendimento do empreendedorismo como ato coletivo. Realmente, se analisarmos os relatos feitos pelos empreendedores no contexto do parque cimenteiro, identificamos que, durante sua trajetória, houve contribuições diversas de muitas pessoas, entidades e mesmo empresas que foram definitivas para abertura, desenvolvimento e sobrevivência dos negócios. Assim, mesmo considerando a importância do empreendedor no empreendedorismo, nossa argumentação é que o empreendedorismo deve ser visto como uma ação coletiva, em que vários atores ajudam na formação e desenvolvimento do processo empreendedor.

Finalmente, como implicações teóricas, temos ainda a considerar a relação que a literatura tem feito do empreendedorismo com a inovação. Dos dezesseis empreendedores considerados na pesquisa, quatorze deles entraram no mercado reproduzindo uma forma de serviços já existente no mercado. Ou seja, o modelo de reproduzir organizações existentes no ambiente prevaleceu no caso do parque cimenteiro. Ao nosso ver, da mesma forma dos que entraram com um novo tipo de

serviço no mercado, esses empreendedores ficaram expostos a forças que caracterizam o processo empreendedor e aos riscos os quais são intrínsecos a qualquer tipo de empreendimento, seja a idéia inovadora ou não. É claro que devemos considerar na inovação um risco maior, mas também uma possibilidade de retorno maior caso a idéia inovadora seja bem aceita pelo mercado.

Do ponto de vista das implicações gerenciais, temos algumas considerações que julgamos importantes. A primeira implicação diz respeito à *propensão a tolerar a riscos*. Em nossas entrevistas, pudemos perceber que, de fato, o que parece acontecer é que muitos empreendedores abrem seus negócios sem terem uma noção clara dos riscos a que estarão submetidos. Então, o que parece existir é uma falta de consciência dos riscos que estão tomando para si. Alguns empreendedores chegam mesmo a considerar, anos mais tarde, que, se tivessem idéia dos riscos a que estariam expostos, não teriam optado pela carreira empreendedora. Prefeririam estar atuando como empregados em grandes organizações.

O caso desses empreendedores, foco de nossa pesquisa, é interessante porque são empresas estabelecidas no mercado há alguns anos e que, segundo as próprias estatísticas de órgãos oficiais, em boa parte do mundo, podem ser consideradas como empresas vencedoras. A questão que já colocamos anteriormente, na etapa da análise dos dados, e voltamos a ressaltar novamente, é que, se a todos os empreendedores for dado o conhecimento dos riscos a que podem estar submetidos, suas ações empreendedoras não seriam em parte inibidas ou mesmo desestimuladas? Ademais, é por isso também que julgamos importante para a compreensão do processo empreendedor, a questão da etapa de sobrevivência, pois essa é a nosso ponto de vista a mais desafiadora das etapas.

Ainda, como implicações gerenciais, podemos destacar também a variável *satisfação no trabalho*. Foi interessante constatar, considerando aqueles empreendedores que participaram da nossa pesquisa que, mesmo estando em boas condições em seus

postos de trabalhos grandes empresas de cimento e cal, e, em alguns casos, conforme relatos, tendo perspectivas de crescimento e desenvolvimento, ainda assim optaram pela carreira de empresários com todos os seus riscos. Parece que algumas das características individuais – *necessidade de realização, controle do próprio destino, e experiências prévias de trabalho* – combinadas com as características do ambiente – *acesso a clientes e novos mercados, habilidade técnica de força de trabalho* – e com as características do tipo de organização - *Escassez de fornecedor, e contrato com clientes* - foram os ingredientes que favoreceram a ação empreendedora independentemente se o indivíduo estava ou não satisfeito no trabalho, na condição de empregado. Esse fato vem contrariar o que alguns autores têm considerado na literatura de empreendedorismo, que prevêem que a satisfação no trabalho pode inibir a ação de empreender.

Em termos de ações governamentais, uma contribuição importante que podemos considerar em nossos resultados de pesquisa é a forma negativa com que as políticas públicas de apoio ao empreendedor apareceram. De forma geral, o poder público tem uma enorme lacuna a cobrir no que diz respeito ao apoio ao empreendedorismo no País. Esse apoio poderia se dar em termos de criação de infra-estrutura básica, política tributária e fiscal, formação gerencial e formação de recursos humanos dentre outros. Apenas para citar um caso específico, um empreendedor declarou, em sua entrevista, que, após oito anos de atuação no mercado com sua empresa, realizou um curso de gestão empresarial e sua visão acerca da administração de seu negócio mudou radicalmente, e sua empresa ganhou um rumo novo. Nesse sentido, uma boa proposição nos parece ser a da disponibilização de mais cursos preparatórios para novos empreendedores antes mesmo que eles possam abrir suas empresas. Dessa forma, a compreensão de todos os aspectos que cercam a abertura e desenvolvimento de uma empresa poderiam ser obtidos, e muitos empreendedores poderiam ter uma sorte diferente daqueles que têm encerrado suas atividades por falta de planejamento e de capacidade gerencial.

Aos empreendedores, nossos resultados geraram contribuições e sugestões importantes. Na análise das forças que atuam no ambiente, vemos que as empresas de serviços pesquisadas se encontram em uma posição desconfortável, tanto na relação com seus fornecedores, quanto nas relações com seus clientes. A criação e desenvolvimento de uma associação, promovendo sinergia no compartilhamento de infra-estrutura física e administração de recursos, aquisição de matérias-primas, desenvolvimento e treinamento de recursos humanos e uma estratégia diferente de marketing poderiam assegurar melhores condições de desenvolvimento e de sobrevivência.

Outra sugestão importante é a busca da atuação fora do parque cimenteiro, que, conforme percepção de alguns empreendedores, esse mercado já apresenta em elevado nível de saturação. A flutuação na demanda por serviços nesse mercado, principalmente no sentido de redução, comentado por alguns empreendedores em suas entrevistas, revela tal fato. Sobre esse aspecto, o ambiente da região de Pedro Leopoldo, ao longo dos anos, gerou uma competência reconhecida na prestação de serviços industriais. Portanto, a nosso ver, a região apresenta pleno potencial de prestar serviços industriais para diversas partes do País, podendo se tornar um pólo de serviços, gerando riqueza e renda para a região.

5.3 Limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras

Apesar da nossa pesquisa ter procurado seguir as orientações propostas pela literatura do empreendedorismo, que sugere a busca de grupos homogêneos para traçar um melhor quadro compreensivo que contribua de forma, mais efetiva, para o estudo do empreendedorismo - o próprio Gartner (1985) sugere estudos de populações homogêneas na busca de regras gerais e teorias sobre a criação de novas empresas, temos que considerar que nosso trabalho apresenta algumas limitações. Dentre elas temos, inicialmente, o fato de termos estudado um grupo de empresas com características muito parecidas. Nesse sentido, as variações que envolvem a dimensão

do ambiente e do tipo de organização ficam limitadas, variando mais acentuadamente a dimensão individual. Esse fato limita a extensão do trabalho.

Com relação ao ambiente especificamente, limitamos nosso estudo a apenas uma região e, portanto, a um contexto ambiental – o contexto do parque cimenteiro – em que as características são muito peculiares às proporcionadas pelas indústrias de cimento e cal e de mineração. Não constitui esse segmento um complexo diversificado e diferenciado de indústrias o que, naturalmente, geraria uma dinâmica diferente, com outras características e possivelmente, com outros tipos de desafios ao processo empreendedor. Assim também, não se pode fazer generalizações com os resultados do trabalho.

No tema empreendedorismo, grandes são as oportunidades de investigação no sentido de compreender o processo empreendedor. Nossos resultados de pesquisa permitiram considerar questões importantes em torno das variáveis estudadas na literatura já há algum tempo. Tais considerações se dão, principalmente, em virtude de se apresentarem de forma diferente ao que a literatura apresenta, como exemplo, a *propensão ao risco e a satisfação no trabalho*. Temos que considerar, também, dentro na perspectiva de Gartner (1985), a necessidade de estudos comparativos entre grupos homogêneos, o que irá enriquecer a literatura no campo do empreendedorismo.

Dessa forma, estudos de novos grupos de empreendedores que se formaram em torno de grandes indústrias de base ou distritos industriais de outras regiões irão contribuir para consolidar as dimensões e suas variáveis, conforme proposto no modelo de Gartner (1985). Esses estudos permitirão estabelecer comparações considerando outros empreendedores, ambientes e organizações, dando condições de ampliar e generalizar regras e teorias para o processo empreendedor.

Outra oportunidade importante, no caso da região de parque cimenteiro, seria estudar as empresas que encerraram suas atividades. Esses casos poderiam explicar algumas variáveis nas dimensões que poderiam ganhar mais destaque. Por exemplo, no caso de variável *disponibilidade de capital de risco*, embora os empreendedores entrevistados tenham obtido sucesso, mesmo não tendo tal recurso, muitos empreendedores que encerraram suas atividades poderiam ter tido sucesso se tivessem obtido esse apoio. Desse modo, outras variáveis poderiam ser mais bem compreendidas e novas comparações ganhariam importância.

REFERÊNCIAS

ALDRICH, Howard E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.

ALDRICH, Howard E. ; MARTINEZ, Martha Argelia. **Many are called, but few are chosen: an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship**. North Carolina: University of North Carolina, 1999

ALDRICH, Howard E.; PFEFFER, Jeffrey. Environments of Organizations. **Annual Review of Sociology**, v.2, p. 79-105, 1976.

ALDRICH, Howard E.; ZIMMER, Catherine. Entrepreneurship through social network. In: SEXTON, Donald L.; SMILOR, Raymond W. (Eds.). **The art and science of entrepreneurship**. Cambridge: Ballinger Publishing Company, P.3-23, 1986

ALMEIDA, Paulo Henrique. **A pequena empresa e desenvolvimento local** – limites da abordagem competitiva. Salvador: Casa da qualidade, 2002.

ALMEIDA, Pedro Jorge Martins Borges de. **Da capacidade empreendedora aos activos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento**. 2003, 156p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão de Tecnologia) – Universidade Técnica, Lisboa.

ANDERSON, Alistar R. The protean entrepreneur: the entrepreneurial Process as fitting self and circumstance. **Journal of Enterprising Culture**, United Kingdom, v. 8 , p. 201-234, September, 2000.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Manutenção – **Documento nacional** – A situação da manutenção no Brasil – 1993. Rio de Janeiro: ABRAMAN, 1983.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Manutenção – **Documento nacional** – A situação da manutenção no Brasil – 1993. Rio de Janeiro: ABRAMAN, 1995.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Manutenção – **Documento nacional** – A situação da manutenção no Brasil – 1993. Rio de Janeiro: ABRAMAN, 1997.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Manutenção – **Documento nacional** – A situação da manutenção no Brasil – 1993. Rio de Janeiro: ABRAMAN, 2001.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira e WERNECK, Heloisa. **Efetividade organizacional em médias empresas do setor industrial: proposta de um modelo de avaliação de performance**. Relatório final de pesquisa 2000/14p, apresentado ao FIP – Fundo de Incentivo à pesquisa. Belo Horizonte: PUC MINAS, 2002.

BETTON, John; DESS, G. Gregory. The application of population ecology models to the study of organizations. **Academy of Management Review**, Florida, 1985, v. 10, p. 750-757, 1985.

BLAIS, Roger A. and TOLOUSE, Jean-Marie. National, Regional or World Patterns of entrepreneurial Motivation? **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v.7 p. 4 - 20 , 1990.

BROCKHAUS, Robert H. The psychology of the entrepreneur. In: KENT, A.C; SEXTON, Donald L. and VESPER, Karl, H. (Eds.) **Encyclopedia of Entrepreneurship**. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.

BYGRAVE, William D. The entrepreneurial process. In: BYGRAVE, William D. (Ed.) **The portable MBA in entrepreneurship**. New York: John Woley & Sons, Inc., p.1 – 26, 1997.

BYGRAVE, William, D. **The entrepreneurship paradigm (I):** a philosophical look at its research methodologies. Baylor University. 1989

CARPINTÉRO, José Newton Cabral ; BACIC, Miguel Juan. **Empreendedorismo e desenvolvimento.** Campinas: Instituto de Economia UNICAMP, 2001.

CHRISTENSEN, Patrizia V; ULHOI, John P; MADSEN, Henning. **The entrepreneurial process in a dynamic network perspective:** a review and Future Directions For Research. Copenhagen: The Aarhus School of Business, 2002.

COSTA, Márcia da Silva. Terceirização/parceria e suas implicações no âmbito jurídico social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 6-11, jan./Fev, 1994.

COSTA, Sergio Francisco. **Método Científico:** os caminhos da investigação. 1ed. São Paulo: Harbra, 2001.

CUNNINGHAM, J. BARTON and LISHERON. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business and Management**, v. 29, p. 1-17, 1996.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos. **O processo empreendedor nas empresas incubadoras de base tecnológica.** Sant Louis: Babson College, Press. 2003.

DRUCKER, Peter F. The discipline of innovation. **Havard Bussines Review**, p. 95-103 maio, 1985.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **MADE IN BRAZIL –** Desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FILION, Louis Jacques. **Boa Ideia! E agora.** São Paulo: Cultura, 2000.

FIRKIN, Patrick. **A resource-based conceptualisation of the entrepreneurial process.** Auckland: Massey University press, 2001

GARTNER, William B. A Conceptual framework for describing the phenomenon of new venture Creation. **Academy of management review**, v.10 p. 696-706, 1985.

GARTNER, William B. Who is an entrepreneur"? Is the wrong question. **American Journal of Small Business**, v. 12 p. 11-32, 1988.

GARTNER, William B. Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. **Entrepreneurship theory and practice**, v.14, p. 27-37, 1989.

GARTNER, William B.; SHAVER, Kelly G.; GATEWOOD, Elizabeth; KATZ, Jerome A.; **Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship**, v. 18, p.5-9, 1994.

GASSE, Yvon. Elaborations on the psychology of the entrepreneur. In: KENT , Calvin A.; SEXTON, Donald L.; VESPER, Karl H. (Eds.) **Encyclopedia of entrepreneurship.** New Jersey: Prentice-Hall, 1982. p. 57-71.

GAWELL, Malin. **Entrepreneurial Processes for social change:** The creation of new social movements. Stockholm: University press, 2001.

GLOBAL Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil – Sumário Executivo**, 2003.

GRANOVETTER, Mark. The Strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, V.78 nr.6, p.1.361-1381, 1973.

GRANOVETTER, Mark. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91 nr 3: p-485-510, 1985.

GRANOVETTER, Mark. **Problems of explanation in economic sociology**. IN: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston : Havard Business School Press, 1992, p. 25-55.

GREATTI, Ligia; PREVIDELLI, José de Jesus. Análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial no município de Maringá – *Pr. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia. Anais.. Atibaia, 2003.*

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARWOOD, Edwin – The sociology of entrepreneurship – **Encyclopedia of entrepreneurship**. New Jersey: Printice Hall, 1982.

HOFER, Charles, W.; BYGRAVE, William D. Researching entrepreneurship. **Entrepreneurship theory and practice**, v.163, p. 100, 1992

HOFFMAN, Doulgas; BATESSON, John, E. G. **Princípios de marketing de serviços**. Conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2003.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, Marina. **A Técnica de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LARSON, Andrea; STARR, Jennifer A. A network model of organization formation. **Entrepreneurship theory and practice**, v.172, p. 5-1993.

LARSON, Andrea. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v.37, p. 76-104, 1992.

LOWEL, Busenitz W. and Lau, Chung-Ming. A cross-cultural cognitive model of new venture creation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 20, n.4, p.25-39, 1996.

LUMPKIN, G.T. and DESS, Gregory, G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking to performance. **Academy of management review**, v. 21 n. 1, p. 135-172, 1996.

MACMILLAN, Keith; MONEY, Kevin; DOWNING, Stephen. Successful business relationships. **Journal of General Management**, v.26 n.1, p. 1-16, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATHEWS, John A. **Resources, routines, and interfirm relations: entrepreneurial and evolutionary dynamics within an industrial market system**. Sidney: Macquie Graduate School of Management, 2001.

McCLELLAND, David Clarence. **The achieving society**. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961.

McCLINE, Richard L.; BHAT, Subodh ; BAJ, Pam. Opportunity recognition: an exploratory investigation of a component of the entrepreneurial process in the context of the health care industry; **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.25, p. 81-94, 2000.

MITCHELL, Ronald K. A transaction cognition - theory of global entrepreneurship. **Advances in entrepreneurship, Firm emergence and Growth**, v.6, p.181-229, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 13 ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de**

Administração de Empresas., São Paulo, v.35, n.1, p.12-16, mar/abr, 1995.

OLIVEIRA, Dílson Campos. **Ações de apoio ao empreendedorismo e perfil empreendedor.** 2003, 154p. Dissertação (Mestrado em Administração) – PUC Minas/FDC, Belo Horizonte.

PLEITNER, Hans J. Entrepreneurs and new venture creation: some reflections of a conceptual nature. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v.. 4 n. 1, p. 34-38, 1986.

PORTA, Juan Ignacio Dalmau; OLIVER, José Luis Hervás; ONA, Maria Del Val Segara. **A conceptual framework for the industrial district analysis: from knowledge to resources.** Valencia: Universidad Politécnica , 2003

PORTER, E. Michael. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e concorrência. New York: Free Press, 1980.

REYNOLDS, Paul D. Sociology and entrepreneurship: Concepts and Contributions. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.162, p.47-68, 1991.

RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v.19, n. 1 p. 90-118, 1994.

RITTER, Thomas; GERMUNDEN, Han Gerog. Interorganizational relationships and networks: An overview. **Journal of Business Research**, v, 56, p. 691-697, 2003.

RONEN, Joshua. **Entrepreneurship – Some insights into the entrepreneurial Process.** Toronto: Lexingtonbooks, 1983.

SCHUMPETER, Joseph A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SCOTT Shane; S, Venkataraman. **The promise of entrepreneurship as a field of research**. *Academy of management review*. 2000.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review** , v. 25, n. 1, 217-226, 2000.

SHAPERO, Albert; SOKOL, Lisa – The social dimensions of entrepreneurship. In: KENT, Calvin A. et al. (EDS). **Encyclopedia of entrepreneurship**. New Jersey: Prentice-Hall, 1982, p. 37-90.

SHAVER, G. Kelly; SCOTT, Linda R. Person, Process, Choice: Person, Process, Choice: the psychology of new venture creation. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.162, p.23-45, 1991.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. de. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: Sebrae, 1995.

SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

VAN DE VEN, Andrew H. ; ROGER Hudson, SCHROEDER, Dean M. Designing New business startups: Entrepreneurial, organizational, and ecological considerations. **Journal of Management**. V.. 10 p. 187-107, 1984.

VERSIANI, Angela França ; GUIMARÃES, Liliane de Oliveira. A construção da carreira de empreendedor – Delineando as bases do aprendizado e conhecimento na criação de empresas. In: **XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia. Anais.. Atibaia, 2003**.

VIRTANEN, Markku. **The role of different theories in explaining entrepreneurship.** Small business center, 1997.

VRIES, Manfred F.R. Kets de. **The dark side of entrepreneurship.** Harvard Business Review, 1985.

WITHANE, Sirinimal. Entrepreneurship and New-Venture creation: An integrative framework. **Journal of small Business and Entrepreneurship**, v.4, n., p. 44-51, 1986.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

DADOS GERAIS DA EMPRESA

Empresa:

Nome do Contato:

Cargo:

Telefone:

Fax:

Email:

Endereço:

C.E.P

Município:

Ramo de atividade:

Data de fundação da empresa:

Faturamento atual:

Número de empregados diretos:

Número de clientes:

Você tem sócios na empresa?

Onde se localizam os três principais fornecedores?

Quais são os três principais clientes?

(Explorar: volume de vendas; participação no faturamento; tempo de contrato)

Público-alvo: diretores e sócios proprietários.

I – CARACTERÍSTICAS DA DIMENSÃO INDIVIDUAL

1. O que motivou você a abrir a sua empresa? (Vontade de realizar-se na vida, buscar independência financeira, vontade de não estar sob o comando de um patrão, eliminação do seu posto de trabalho via terceirização da sua atividade, insatisfação no trabalho, influências de parentes amigos e de outras pessoas na comunidade).
2. Como você identificou a oportunidade de negócio para abrir uma empresa?
3. Antes de abrir, você tinha idéia dos riscos que iria correr ao iniciar suas atividades como empreendedor? No início, quais riscos você mais temia? Você considera que tinha boa capacidade de conviver com riscos de um negócio próprio? Voltando ao passado, com seu conhecimento atual você abriria seu próprio negócio?
4. Antes de abrir sua empresa, você trabalhou como empregado? Por quanto tempo trabalhou? Em qual empresa você trabalhou? Qual cargo você ocupou?
5. Você tinha experiência técnica e prática para o tipo de serviço que sua empresa se propunha a prestar quando a mesma foi aberta? Onde você conseguiu esta experiência?
6. Com que idade você abriu seu próprio negócio?
7. Qual a sua nacionalidade? Sua família tem origem estrangeira?
8. Quando você abriu seu próprio negócio, qual era o seu nível escolar?
9. Você fazia cursos de formação técnica de habilitação específica?
10. Você tem na sua família, parentes que foram ou são empresários ou mesmo que tiveram algum tipo de experiência ligadas a atividades empresariais?

II. CARACTERÍSTICAS DA DIMENSÃO AMBIENTAL

1. Ao abrir seu negócio, você (e/ou seus sócios) possuíam capital para o empreendimento? Quais foram as fontes de recursos com os quais você contou para implementar seu negócio?
2. Quando da abertura do seu negócio, já existiam outras pessoas com o mesmo tipo de empresa aqui na região? Você tomou essas empresas como exemplo para o seu negócio?
3. Você pôde contar com o apoio de empregados com habilidade técnica adequada para a abertura e suporte no desenvolvimento da sua empresa? Você teve, desde o início da sua empresa, empregados com habilidade técnica para te ajudar? Como os contratou?
4. Você teve acesso facilitado a fornecedores de matéria-prima ou suprimentos que o ajudou no desenvolvimento da sua empresa? Na época da abertura da sua empresa, você conhecia os principais fornecedores?
5. Na abertura de sua empresa, você mantinha algum tipo de relacionamento com pessoas que facilitaram, de alguma forma, o início e o desenvolvimento do seu negócio?
6. Você teve acesso facilitado a clientes que ajudaram na abertura e desenvolvimento da sua empresa? Como você conseguiu seus primeiros clientes?
7. Houve influência de políticas de governo (leis, redução de impostos) em níveis estadual, municipal ou federal que ajudaram de alguma forma na abertura e desenvolvimento do seu negócio?
8. O fato de existir uma universidade na região ajudou de algum modo a criação ou o desenvolvimento do seu negócio?
9. Você teve por parte de governos, prefeituras ou de grandes empresas, acesso a algum tipo de recurso, infra-estrutura (terras, mobiliários, máquinas) e facilidades que colaboraram para a abertura do seu negócio?
10. Você teve acesso a algum tipo de recurso de logística (transporte e armazenagem) que o beneficiou?
11. Na sua opinião, a existência de grandes empresas de cimento e cal na região favoreceu, de algum modo para abertura do seu negócio?

12. Ao abrir seu negócio, você se deparou com algum tipo de barreira e impedimentos gerais que tornaram difícil sua entrada e/ou a entrada de outros concorrentes nesse setor? (Falta de capital, flutuação de demanda de serviços, excesso de impostos, Falta de estrutura para desenvolver o trabalho). Seu produto ou serviço estava entrando no mercado para substituir algum produto ou serviço existente?
13. Como é o ambiente em que você compete, em especial, no que diz respeito ao seu poder de negociação com fornecedores? Você consegue negociar preços e condições gerais de fornecimento com facilidade? Esse ambiente era diferente quando você iniciou seu negócio?
14. E o seu poder de negociação e barganha junto a seus clientes? A negociação de preços e condições gerais de fornecimento é razoável?
15. Como você vê a atuação dos seus concorrentes? Você tem concorrente direto na sua linha de serviços?
16. Quais as principais dificuldades que você enfrenta para a sobrevivência da sua empresa?(flutuação na demanda de serviços, redução do volume de serviços demandados pelas cimenteiras etc?)

III – CARACTERÍSTICAS DA DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

1. Por que você resolveu abrir uma empresa para atuar nesse segmento?
2. Ao abrir seu negócio, o que você fez para se diferenciar dos concorrentes (liderança em custo, qualidade ou algum outro valor para os clientes)? Você adotou alguma estratégia de mercado para obter vantagens em relação aos seus concorrentes? Você procurou algum tipo de diferenciação necessária nesse segmento de atuação? Você desenvolveu algum tipo de foco específico?
3. No momento da abertura do seu negócio, sua empresa apresentou uma nova linha de produto ou serviço em relação aos concorrentes que competiam no mercado?
4. Sua empresa atuou como fornecedora de suprimentos de estoques em geral para seus clientes?
5. No seu início, a empresa recebeu algum tipo de recursos inutilizados por outras empresas ou instituições?
6. A criação da sua empresa foi favorecida por algum contrato de exclusividade com clientes? Foi favorecido como uma segunda opção de fornecedor de algum cliente?
7. A criação da sua empresa foi facilitada por algum tipo de parceria com outra empresa?(Algum tipo de licença de operação de alguma marca? Abandono de mercado de algum outro competidor, venda de alguma divisão de outra empresa).
8. A sua empresa foi favorecida como fornecedora de algum órgão oficial dos governos federal, estadual e municipal?
9. De alguma forma, a sua entrada no mercado foi favorecida por alguma mudança de legislação do governo?
10. Conte-me sobre a trajetória de desenvolvimento de sua empresa. (Como conseguiu e vem conseguindo aumentar a base de clientes, o que faz para mantê-los? Procura buscar outros clientes em outras localidades? Aperfeiçoa equipamentos? Investe em tecnologia e desenvolvimento de funcionários etc).
11. Na região, você tem adotado algum tipo de parceria com os concorrentes no sentido de fortalecer o setor em termos de melhores resultados?(Compartilhamento de máquinas, equipamentos, infra-estrutura, mão-de-obra). Existe algum tipo de associação nesse sentido que visa fortalecer o setor na região?