

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**EMPREENDEDORISMO E TIPOS DE EMPREENDEDORES:
estudo de caso no Município de Araxá - MG**

Carlos Eduardo Alves Lima

Belo Horizonte
2012

Carlos Eduardo Alves Lima

**EMPREENDEDORISMO E TIPOS DE EMPREENDEDORES:
estudo de caso no Município de Araxá - MG**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof^ª. Dra. Aleixina Maria Lopes Andalécio

Área de concentração: Organização e Estratégia.

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade.

Belo Horizonte
2012

Dedico este trabalho a
meu filho Luiz Eduardo Lima,
como exemplo, de que o maior
tesouro de um homem é a Educação.

AGRADECIMENTOS

A todas as pessoas que foram fundamentais para a realização desta dissertação, o meu reconhecimento.

A Deus, pela oportunidade, por ter me dado forças, persistência e serenidade para transpor todos os obstáculos que se puseram em minha jornada.

À Prof^a Dra. Aleixina Maria Lopes Andalecio, por sua sabedoria, paciência e orientação em momentos tão atribulados, e ao Prof. Dr. Juvêncio Braga Lima, que me sinalizou os caminhos.

Aos professores da Faculdade Novos Horizontes, Wanderley, Alfredo, Kelly, Talita, Ernani, Juvêncio, Coutinho, Cristiana e Luiz, por exigirem o melhor de mim.

À secretaria de pós-graduação da Faculdade Novos Horizontes, em especial à Beatriz, que sempre se dispôs prontamente na solução dos tramites.

Aos meus colegas de curso e companheiros nesta jornada, Edson, Oscar, Ricardo, Álvaro, Sebastiana e Leandro, por seus conselhos, troca de experiências, apoio e diversão.

A Letícia, pela companhia, paciência, apoio, tolerância, conselhos, amor...

A dois Homens que serviram de inspiração e motivação, Luiz Antonio, meu Pai e Luiz Eduardo, meu Filho.

A duas mulheres que foram suporte e alento pra eu seguir em frente, minha Mãe Marli e minha Irmã Lu.

A minha Família, que sempre torceu por mim, em especial a Rê, por todo apoio e certeza de que eu iria chegar lá, ao Beto, Luiz e Miriam, por torcerem e acreditarem em mim. Aos Primos, que assim como eu busquem seus objetivos.

“Existem mais pessoas que desistem
do que pessoas que fracassam”
Henry Ford.

RESUMO

O empreendedorismo é um fenômeno que não se restringe à criação de empresas e inovações nas empresas, mas se manifesta de diversas formas, e este pode ser abordado como algo que reside na ação, ou seja, a ação resulta em uma ação empreendedora e permite a caracterização de tipos diferentes de empreendedores. O objetivo deste trabalho foi identificar e caracterizar ações empreendedoras associadas a tipos de empreendedores, no Município de Araxá. Partindo da Tipologia de Empreendedores proposta por Vale, Amâncio e Lima (2006), foi desenvolvida pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa. Realizou-se um estudo de caso, cuja unidade de análise foram gestores e empreendedores de micro e pequenas empresas (MPEs), associações e instituições da Microrregião de Araxá. Utilizando um roteiro semiestruturado, foram feitas entrevistas com 7 empreendedores de diversos segmentos de atuação, sendo que todos participam, direta ou indiretamente, de algum tipo de rede. O tratamento dos dados foi feita por meio de análise de conteúdo. Os resultados confirmam o potencial empreendedor do município de Araxá, e o papel estratégico dos empreendedores entrevistados no desenvolvimento integrado das comunidades das quais fazem parte. As ações coletivas relatadas por eles focam principalmente na qualificação e educação da comunidade e da mão de obra local, acesso a crédito a empresários de micro e pequeno porte, intervenção junto à esfera política na busca de melhores condições de trabalho e participação mais ativa da comunidade por eles representada. Verificou-se também a coerência entre as ações, os discursos e os resultados atingidos para suas empresas e para a coletividade.

Palavras-chaves: Empreendedorismo; Ações Empreendedoras; Tipos de Empreendedores; Ações Coletivas.

ABSTRACT

Entrepreneurship is a phenomenon that is not restricted to business creation and innovation in companies, but manifests itself in various ways, and this can be approached as something that resides in the action, ie, the action results in an entrepreneurial action and allows characterization of different types of developers. Entrepreneurship is a phenomenon not restricted to business creation and innovation in companies, but manifests itself in different ways, considering different types of entrepreneurs. The aim of this study was to identify and characterize entrepreneurial activities associated with types of entrepreneurs in the municipality of Araxá, Minas Gerais. Based on the entrepreneurs typology proposed by Vale, Amâncio and Lima (2006), was developed a descriptive, qualitative approach. It was conducted a case study, whose unit of analysis were managers and entrepreneurs of micro and small enterprises (MSEs), associations and institutions of Araxá Microregion. Semi-structured interviews were conducted with seven entrepreneurs in various segments, all of which participate directly or indirectly in any type of network. Data analysis was performed using content analysis. The results confirm the potential entrepreneur of Araxá, and the strategic role of the entrepreneurs interviewed in the integrated development of communities to which they belong. The collective actions reported focus primarily on the skills and education of the community and the local workforce, access to credit to micro and small entrepreneurs, intervention in the political sphere in search of better working conditions and more active participation of the community they represent. There was also consistency between the actions, speeches and the results achieved for their business and the community.

Key words: Entrepreneurship; Entrepreneurial Activities; Types of Entrepreneurs; Collective Actions.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| QUADRO 1 - Tipos de Empreendedores e Características Ação Empreendedora... | 38 |
| QUADRO 2 - Características da Ação Empreendedora – Foco..... | 72 |
| QUADRO 3 - Características da Ação Empreendedora - Apropriação de Valor | 73 |
| QUADRO 4 - Características da Ação Empreendedora - Inovação | 74 |
| QUADRO 5 - Características da Ação Empreendedora - Comprometimento | 76 |
| QUADRO 6 - Características da Ação Empreendedora - Incentivo | 77 |
| QUADRO 7 - Características da Ação Empreendedora - Interesse | 78 |
| QUADRO 8 - Características da Ação Empreendedora - Capital Social..... | 80 |
| QUADRO 9 - Síntese Tipos de Empreendedores | 81 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI - Associações Comerciais e Industriais

ACIA - Associação Comercial, Industrial, de Turismo, Serviços e Agronegócios de Araxá

EC - Empreendedor Clássico

ECU - Empreendedor Coletivo Utilitarista

ECSE - Empreendedores Coletivos Setoriais

ECSO - Empreendedores Coletivos Sociais

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

PRODER - Programa de Desenvolvimento e Renda

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SOFTEX - Sociedade Brasileira para a Exportação de Software

UNCTAD - *United Nations Conference on Trade and Development*

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 Objetivos | 17 |
| 1.2 Justificativa..... | 17 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 21 |
| 2.1 Abordagens do fenômeno do empreendedorismo | 21 |
| 2.2 Ações Empreendedoras e Empreendedorismo Coletivo..... | 26 |
| 2.3 Tipos de Empreendedores e Tipologia de empreendedores..... | 34 |
| 2.3.1 Empreendedor Clássico (EC) | 36 |
| 2.3.2 Empreendedor Coletivo Utilitarista (ECU)..... | 36 |
| 2.3.3 Empreendedores Coletivos Setoriais (ECSE)..... | 37 |
| 2.3.4 Empreendedores Coletivos Sociais (ECSO)..... | 37 |
| 3 CONTEXTUALIZAÇÃO | 40 |
| 3.1 Empreendedorismo em Araxá..... | 40 |
| 4 METODOLOGIA DE PESQUISA..... | 48 |
| 4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa | 48 |
| 4.2 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa..... | 50 |
| 4.3 Técnicas de coleta de dados..... | 51 |
| 4.4 Técnica de análise de dados | 52 |
| 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 55 |
| 5.1 Caracterização dos respondentes | 55 |
| 5.2 O processo empreendedor na visão dos entrevistados..... | 57 |
| 5.2.1 Empreendedor A | 57 |
| 5.2.2 Empreendedor B | 59 |
| 5.2.3 Empreendedor C | 60 |
| 5.2.4 Empreendedor D | 61 |
| 5.2.5 Empreendedor E..... | 63 |
| 5.2.6 Empreendedor F..... | 65 |
| 5.2.7 Empreendedor G | 66 |
| 5.3 Perspectivas das ações empreendedoras adotadas pelos entrevistados em relação à abordagem que os pautam | 67 |
| 5.4 Caracterização das ações empreendedoras de diferentes tipos de empreendedores | 70 |

| | |
|---|-----------|
| 5.4.1 Foco da Ação | 71 |
| 5.4.2 Apropriação de Valor | 72 |
| 5.4.3 Inovação..... | 73 |
| 5.4.4 Comprometimento..... | 75 |
| 5.4.5 Incentivo..... | 76 |
| 5.4.6 Interesse..... | 77 |
| 5.4.7 Capital Social..... | 78 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 83 |
| REFERÊNCIAS..... | 87 |
| APÊNDICE | 96 |

1 INTRODUÇÃO

No atual contexto de desafios e incertezas, o desenvolvimento das organizações e até mesmo sua sobrevivência depende, em grande parte, de indivíduos que conseguem não só identificar novas oportunidades de negócio através de um processo visionário, mas também combinar recursos e habilidades de forma inovadora para a concretização de uma ideia e conduzir de forma eficaz o empreendimento, objetivando o relacionamento amistoso entre a empresa, seus membros e o mercado, altamente competitivo. O empreendedor precisa ter competências que possibilitem não só inserir uma empresa no mundo dos negócios, como também, manter sua sobrevivência. Ele deve estar capacitado para criar e conduzir a implementação do processo criativo, elaborando estratégias que permitam o desenvolvimento da sua organização, pois o empreendedor é caracterizado como um indivíduo que possui altos níveis de energia e altos graus de perseverança e imaginação que, combinados com a disposição para correr riscos moderados, o capacitam a transformar o que frequentemente começa como uma ideia (visão) simples e mal definida em algo concreto (KETS DE VRIES, 2001).

O final do século XX foi marcado com o surgimento do fenômeno denominado “fim do emprego”, resultado do processo de globalização, *downsizing* e reengenharia, o mercado de trabalho inicia um processo de mudança e [re]estruturação (RIFKIN, 2004). Entretanto, novas formas de tecnologia gerencial surgem como alternativas de empregabilidade. O empreendedorismo aparece, nesse cenário, como mais um caminho a ser ofertado para a geração de empregos, contribuindo para a diminuição do índice de mortalidade das pequenas empresas e para o desenvolvimento local (PAIVA JR.; CORDEIRO, 2002; PAIVA JR.; CORRÊA; SOUZA, 2006).

Diante dessas mudanças estruturais na economia ocorridas nas últimas décadas, o empreendedorismo desperta o interesse não só dos órgãos públicos, como também da iniciativa privada e da academia, na medida em que vai se tornando objeto de ações interinstitucionais de parcerias público-privadas e de pesquisa, a exemplo dos estudos de Paiva Jr. e Cordeiro (2002) e Mello, Cordeiro e Paiva Jr. (2003).

Entidades como o SEBRAE, o SOFTEX e o Governo Federal desenvolveram na década de 1990 programas com a finalidade de fomentar o número de empreendedores, destacando-se as seguintes iniciativas: os Programas EMPRETEC e Jovem Empreendedor do Sebrae, o Programa Brasil Empreendedor do Governo Federal e as várias ações da Sociedade Brasileira para a Exportação de Software (SOFTEX) que proporcionavam ao empresário, a capacitação em gestão e tecnologia. (DORNELAS, 2001).

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para a Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes político e econômico do país não eram propícios e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora. O Sebrae é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo suporte de que precisa para iniciar a sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio.[...]
[...] Até então, palavras como plano de negócios (*business plan*) eram praticamente desconhecidas e até ridicularizadas pelos empresários (DORNELAS, 2001, p. 25).

No contexto atual, de grande concorrência e competição, as organizações buscam inovar, no intuito de se tornarem competitivas. Dornelas (2001) ressalta que o mundo tem passado por grandes transformações, principalmente no último século, quando foram criadas a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Ainda de acordo com o autor, essas invenções são resultado de inovação, de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar as coisas já existentes.

Para Seiffert (2005), a atividade empreendedora é arriscada, porque é sempre incerta e dinâmica, apresentando altas taxas de fracasso. Além disso, também é complexa, pois é afetada por uma série de fatores econômicos, sociais e institucionais, requerendo uma fusão ótima de talentos, ideias e conhecimento.

No Brasil, o empreendedorismo tem recebido atenção do Governo e também de entidades de classe. Pode-se dizer que o maior motivo dessa necessidade de se tratar sobre o assunto, é a preocupação com empresas duradouras e a necessidade de redução da taxa de mortalidade de empresas, principalmente as de pequena dimensão. A sobrevivência desses empreendimentos é condição indispensável para

o desenvolvimento econômico do País. E todos os estudos no Brasil e no mundo mostram que os dois primeiros anos de atividade de uma nova empresa são os mais difíceis, o que torna esse período o mais importante em termos de monitoramento da sobrevivência (SEBRAE, 2011).

Pesquisas medindo a Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil (SEBRAE, 2011), mostram um grande avanço neste quesito, estudos realizados pelo Sebrae (2004; 2007; 2011), trazem dados que demonstram esta melhora na taxa de sobrevivência das MPEs. De acordo com os estudos, em 2004, taxa de mortalidade das empresas com até 2 anos era de 49,4% (SEBRAE, 2004), já no relatório de 2011, a taxa de mortalidade de empresas de 2 anos caiu para 26,9% (SEBRAE, 2011). O bom desempenho das empresas brasileiras resulta, dentre outros fatores, de um esforço conjunto de instituições públicas e privadas da sociedade, seja melhorando o ambiente onde estão inseridos esses negócios, seja por meio da ampliação do atendimento direto dos empresários de micro e pequenos empreendimentos. E os estudos sobre o tema empreendedorismo vêm fomentar esta melhora no desempenho destas empresas. Para Dornelas (2001), empreender é tentar. É interferir no curso inercial do presente. Empreender é construir futuros.

O termo empreendedorismo tem origem na história militar francesa do século XVII e fazia referência àqueles que conduziam expedições militares (KORNEIJEZUK, 2004). Ainda segundo este autor, o primeiro a usar o termo “entrepreneur” no contexto empresarial foi Richard Cantillon, no século XVIII, referindo-se àquele que compra bens e serviços por um preço com intenção de vendê-los futuramente.

Um dos marcos teóricos sobre o tema empreendedorismo data do século XX e foi desenvolvido por Schumpeter, destacando a importância do empreendedor no desenvolvimento econômico e na sobrevivência do capitalismo. Seu trabalho consolidou o conceito de empreendedorismo, que era definido como:

Atitudes que estão presentes em apenas uma pequena fração da população é que definem o tipo de empreendedor e também a função empresarial. Essa função não consiste essencialmente em inventar nada ou criar condições para serem exploradas por uma empresa. Consiste em fazer as coisas acontecerem (SCHUMPETER, 1984, p. 32).

Para esse autor, o empreendedor é responsável pela destruição criativa através da constante inovação. Esse fenômeno era considerado um antídoto para uma sociedade capitalista burocrática, na qual novos produtos deveriam ser induzidos para manter operando a dinâmica do sistema econômico. O empreendedor tinha função social ao provocar inovação e crescimento econômico, entendido pelo autor como desenvolvimento.

Esse sentido até hoje é reforçado por autores contemporâneos, como Drucker, (1987), que afirma que a atividade é determinante para o crescimento da produtividade das economias, pois o empreendedor transfere atividades e recursos de setores de menor produtividade para outros de rendimento mais elevado. Nações com elevada taxa de empreendedorismo na população lidam melhor com os problemas do desemprego, apresentando elevadas taxas de inovação tecnológica e gerando constantemente novos produtos e serviços.

Embora exista consenso sobre a importância do empreendedor na dinâmica do sistema econômico vigente, o tema tem sido aprofundado teórica e empiricamente de forma mais ampla somente nos últimos 30 anos. Apresenta-se igualmente como uma área de teoria em formação, com muitos subtemas e conceitos também em desenvolvimento, um dos quais é o de empreendedorismo coletivo (SEIFFERT, 2005).

Desde então, as pesquisas sobre o tema avançaram bastante, com contribuições de diversas áreas. O estudo do universo do empreendedor não interessava mais somente aos economistas, pioneiros nos trabalhos abordando essa temática, mas a praticamente todas as disciplinas nas áreas de ciências humanas e gerenciais (FILION, 1999). Assim, a pesquisa sobre empreendedorismo caracteriza-se como multidisciplinar e, como resultado dessas diversas contribuições, Filion (1999) destaca que a literatura sobre empreendedorismo é confusa no que se refere à definição do empreendedor. O autor justifica a situação, alegando que os pesquisadores acabam favorecendo premissas de suas próprias disciplinas nos seus estudos.

A *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), órgão das Nações Unidas de fomento ao desenvolvimento, sugere a existência de uma relação direta entre o desenvolvimento social e econômico e a atividade empreendedora de uma sociedade. Medir a capacidade empreendedora de uma nação tem sido um dos importantes desafios dos pesquisadores da área de empreendedorismo. Para isso, têm-se buscado indicadores que permitam medir esse fenômeno, entre os quais destaca-se a elaboração de medidas da intenção dos indivíduos em abrir um negócio (LINÑAN; CHEN, 2009).

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) é o mais abrangente estudo sobre atividade empreendedora no mundo (com dados de mais de 59 países, no relatório de 2010). Em seu escopo, a pesquisa busca medir a diferença entre o nível empreendedor entre os países que participam do estudo e descobrir os fatores favoráveis e limitantes à atividade empreendedora no mundo, identificando as políticas públicas que possam favorecer o empreendedorismo nos países envolvidos, reforçando a ideia de que o empreendedorismo é considerado um importante mecanismo para o desenvolvimento, com efeitos na geração de emprego, inovação e bem-estar para a sociedade (GRECO et al., 2010).

Nesse contexto, as pequenas empresas têm papel crucial, já que a observação de uma oportunidade e criação de um negócio próprio faz parte do processo empreendedor (MARIANO; MAYER, 2008).

Bocayuva (2001) reforça a concepção de que o empreendedor transcende o papel tradicional vinculado a esse ator, de transformar oportunidades e desafios em negócios de sucesso, e destaca também, os chamados 'empreendedores coletivos' capazes de catalisar possibilidades num ambiente socioproductivo local. "Os novos atores potencialmente presentes no território, entendido como espaço produtivo, podem apreender e animar as potencialidades de cooperação e ação solidária para gerarem novas estratégias de desenvolvimento" (BOCAYUVA, 2001, p.52).

Uma articulação de caráter empreendedor, ou seja, a presença em uma determinada localidade da figura do empreendedor coletivo na busca pelo desenvolvimento local envolve a configuração de um ator que age com foco na coletividade enquanto rede

de indivíduos, movimentos e/ou organizações, de dimensões e visibilidade diferentes. Os atores que compõem tais redes apresentam uma forma predominante de identificação, são herdeiros de suas próprias tradições (CASTELLS, 1997). Na rede, a dimensão coletiva da identidade pode ser evidenciada à medida que considere a organização de movimentos em torno de traços identitários:

A identidade faz corpo, agrega 'seguidores' em torno de uma série de imagens e situações desafiadoras e de determinadas formas de ação coletiva, fazendo-as agir em nome dos referidos atributos, seja contra alguns, seja pretendendo conquistar o apoio ou adesão de outros (BURITY, 2000, p.6).

Na atualidade, com os avanços tecnológicos da internet e a globalização dos mercados, tornou-se comum a conectividade entre pessoas e organizações. Não por acaso, a rede mundial de computadores é conhecida como "redes conectadas no mundo". A abordagem de redes, como expressão dos novos arranjos interorganizacionais que emergem na atualidade, indica o incremento dos processos de interdependência entre atores e organizações, particularmente entre agentes públicos e privados (MOURA GONSALO, 2004, p. 69).

Conforme observado por Martinelli e Joyal (2004), os pontos que caracterizam a existência das redes são: valores e objetivos compartilhados; autonomia de cada integrante; vontade de entrar e permanecer na rede; multiliderança; descentralização e múltiplos níveis ou segmentos autônomos, como possíveis desdobramentos da rede.

Quando se fala em rede, pensa-se em parceria. Nesse sentido, o desenvolvimento local converge para o esforço coletivo de um grupo de indivíduos que têm um objetivo comum. Segundo Martinelli e Joyal (2004), não faltam exemplos de comunidades fortemente afetadas pela transformação de sua estrutura econômica, em que a união de esforços de uma gama variada de interventores foi capaz de insuflar nova energia.

Uma das principais redes sociais que empreendedores utilizam no Brasil são as Associações Comerciais e Industriais (ACI), presentes em diversos municípios brasileiros. Borges (2004) salienta que alguns empreendedores reconhecem a ACI

como principal meio para se estabelecerem relações com outros empreendedores ou outras instituições, ou seja, possibilita a interação entre atores econômicos.

Quanto mais atuante do ponto de vista social e político for a associação, maior poder de influência essa rede formada por esses atores exercerá sobre as questões relativas ao desenvolvimento da localidade. Práticas e programas sistematizados com foco na sustentação e alavancagem desses atores podem influir positivamente na dinâmica local.

Dessa forma, o empreendedorismo não se restringe ao fato da criação de empresas e inovações nas empresas, é visto em diferentes perspectivas. Isso significa que há manifestações diversas do fenômeno, considerando-se tipos diferentes de empreendedores.

Vale, Amâncio e Lima (2006) propõem uma tipologia de empreendedores, relacionada aos vários modelos de redes organizacionais: o empreendedor clássico, associado ao modelo de empresa independente, cujo foco se restringe à ação individual; o empreendedor coletivo utilitarista, o qual foca sua ação em uma rede setorial de objetivo único, um grupo de empresas; o empreendedor coletivo setorial, atuando em redes setoriais de objetivos múltiplos, envolvendo a articulação de empresas de atividades afins, tanto concorrentes como complementares, trabalhando na perspectiva da “coopetição”, com várias ações coletivas possíveis; e os empreendedores coletivos sociais, agentes privilegiados de uma ação social, de caráter comunitário, tanto na solução de problemas de ordem social como na promoção de ações para o desenvolvimento territorial (VALE; AMÂNCIO; LIMA, 2006).

Considerando o município de Araxá em Minas Gerais, reconhece-se uma dinamização recente no campo de transformações sociais e econômicas marcadas por uma visão de empreendedorismo. Como resultado dessa nova dinâmica o ambiente vem sendo pontuado por uma grande proliferação de novos modelos e sistemas produtivos, caracterizados, em geral, por uma forte ênfase na integração e cooperação entre atores econômicos e sociais distintos (VALE, 2004).

Diante da concepção de que o empreendedorismo não se restringe à criação de empresas, mas que existem diferentes tipos de ações empreendedoras, esta pesquisa foi realizada buscando resposta para a seguinte questão: como se relacionam as Ações Empreendedoras aos diferentes Tipos de Empreendedores identificados no Município de Araxá- MG?

1.1 Objetivos

Com a intenção de atender aos propósitos da pesquisa, foi formulado o seguinte objetivo geral: *Estudar ações empreendedoras associadas a tipos de empreendedores no município de Araxá-MG.*

Para tanto foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Descrever o processo empreendedor na visão de empreendedores;
- 2) Identificar as perspectivas das ações empreendedoras adotadas pelos entrevistados em relação à abordagem que os pautam;
- 3) Classificar os empreendedores entrevistados na tipologia proposta por Vale, Amâncio e Lima (2006);
- 4) Caracterizar as ações empreendedoras de diferentes tipos de empreendedores no município de Araxá.

1.2 Justificativa

O desenvolvimento deste trabalho buscou confrontar as premissas administrativas citadas na introdução e, por meio do conhecimento da realidade empreendedora das empresas da Microrregião de Araxá, identificar e caracterizar as ações empreendedoras dos diferentes tipos de empreendedores no município.

Justifica-se a realização deste trabalho visto que o tema é relevante no contexto econômico e social, em decorrência da grande quantidade de micros e pequenas empresas e empreendedores no Brasil. Segundo o Serviço de Apoio às Micro e

Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011), no Brasil, são criados anualmente mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais. Desse total, mais de 99% são micros e pequenas empresas e Empreendedores Individuais (EI). As micros e pequenas empresas são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada no Brasil. Se somada a isso a ocupação que os empreendedores geram para si mesmos, pode-se dizer que os empreendimentos de micro e pequeno porte são responsáveis por, pelo menos, dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia.

Segundo Paiva Jr. e Cordeiro (2002), nos últimos anos, tem-se observado um crescente e significativo interesse pelo empreendedorismo, por se tratar de um fenômeno que modifica as condições correntes do mercado através da introdução de algo novo e diferente em resposta às necessidades percebidas. Os autores destacam ainda que, no Brasil, a preocupação com a criação de empresas que consigam subsistir e reduzir o alto índice de falência de novos negócios pode ser a razão pela qual o tema do empreendedorismo assume uma abrangência crescente no âmbito do governo, das entidades de classe, de instituições de apoio e da própria academia, citando os estudos de Drucker (1987), Fillion (1999) e Dornelas (2001).

Ainda para esses autores, Paiva Jr. e Cordeiro (2002), os pequenos empreendimentos são vitais para a criação de novas empresas, e estas executam uma multiplicidade de novos serviços e proporcionam uma diversificação de opções no mercado. Tais iniciativas individuais devem ser desenvolvidas em paralelo com uma predisposição natural para a inovação, contribuindo, dessa forma, para a melhoria da qualidade de vida na comunidade (PAIVA JR; CORDEIRO, 2002).

Para Vanderlei e Gil (2006), as mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas verificadas na virada do século são perceptíveis a qualquer cidadão comum. E essas mudanças vêm exigindo novas posturas dos empresários. A revolução da tecnologia, a facilidade de acesso à informação, o desenvolvimento de novas fontes de energia, dentre outras, contribui para que haja profundas transformações sociais e econômicas no Brasil e no mundo.

Ainda segundo esses autores, o aparecimento de novos empreendedores é um reflexo dessas mudanças. Ressaltam, porém, que as taxas de mortalidade dos pequenos empreendimentos são altíssimas quando comparadas com as estatísticas de outros países. E seria natural, portanto, que tanto o governo, quanto os empresários e outros segmentos da sociedade civil se empenhassem na busca de alternativas. Dentre as múltiplas alternativas citadas, destaca-se a cooperativa de empreendedores. Sobretudo porque, embora constitua uma novidade, suas bases podem ser encontradas em meados do século XVIII. Assim, é de se indagar: como um sistema tão antigo como o cooperativismo pode servir como plataforma de negócios para o desenvolvimento de pequenos empreendimentos nacionais? (VANDERLEI; GIL, 2006)

Também se destaca a condução das discussões sobre a pesquisa no campo do empreendedorismo, que constitui um ponto de vista que emprega campos teóricos diversos para ressaltar a complexidade da dinâmica organizacional e estabelece conexões entre temas compartimentados como, por exemplo, o empreendedorismo social, o público e suas interfaces com a governança. Ao mesmo tempo, espera-se que a prática da pesquisa se torne instrumento de transformação social e política ao introduzir um novo fôlego para aqueles que se interessam por compreender questões relativas ao mundo dos negócios por meio de tradições de investigação que dialogam com outras práticas sociais, econômicas e históricas. (PAIVA JR.; GUERRA, 2010)

No caso de Araxá – MG pode-se observar uma ação integrada de várias instituições para o desenvolvimento de atividades empreendedoras, como por exemplo, desde o ano 2000, o emprego de um projeto de desenvolvimento sustentável.

A percepção do papel estratégico desses empreendedores no desenvolvimento integrado das comunidades, uma das grandes demandas atuais, constitui uma quebra de paradigma importante, baseada no aproveitamento das potencialidades locais e do capital social. Acredita-se que um estudo mais aprofundado dos elementos que caracterizam a ação do empreendedor possa contribuir para a identificação, incentivo e destaque de novos protagonistas que desempenham esse

papel, proporcionando, também, um conjunto de informações importantes para uma teoria sobre o tema.

De forma geral, é importante estudar a intervenção desses empreendedores coletivos, em uma perspectiva de relação com a economia, com a sociedade, e também com foco nas próprias empresas e grupos de empresas que possam ser identificados no município.

Este trabalho está constituído por seis capítulos. O primeiro apresenta a introdução com os objetivos e a justificativa bem como o problema central da pesquisa. O segundo trata do referencial teórico que fundamenta a pesquisa. O terceiro refere-se à contextualização do Município de Araxá - MG, bem como dos projetos e programas desenvolvidos e das empresas e empreendedores pesquisados. O quarto capítulo trata da metodologia de pesquisa. Logo após, no quinto capítulo, são apresentadas as análises de dados. No sexto capítulo, estão as considerações finais, seguidas das referências bibliográficas e, por fim, o apêndice com o roteiro das entrevistas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a construção do referencial teórico desta dissertação, foram selecionados os conceitos de empreendedorismo, empreendedorismo coletivo e ação empreendedora bem como a sua aplicação na conceituação sobre tipos de empreendedores.

Por meio da análise de diversos autores que tratam sobre esses temas, busca-se articular aspectos fundamentais para a estruturação de um marco teórico, possibilitando uma base sólida de conhecimento e, também, os subsídios para o trabalho de campo. Esses conceitos estão apresentados neste capítulo em três subseções.

2.1 Abordagens do fenômeno do empreendedorismo

O empreendedorismo é um fenômeno social que tem despertado interesse nos estudos recentes da administração contemporânea. A importância do empreendedorismo começou a se propagar a partir dos estudos de Richard Cantillon (1680 - 1734) e Jean-Baptiste Say (1767 - 1832), passando por Schumpeter (1883 - 1950) e sua visão sobre a importância da inovação (DOLABELA, 1999).

Os economistas foram os primeiros a identificar o empreendedorismo como um elemento útil à compreensão do desenvolvimento. Say considerava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos (FILION, 1991). Tanto Cantillon como Say viam o empreendedor como criador de riquezas e promotor do desenvolvimento econômico, por meio da abertura de empresas, sobretudo na área industrial que recebia destaque nas economias dos estados no século XVIII (GUEIROS, 2004; GUIMARÃES, 2004).

Schumpeter (1961), no entanto, foi o primeiro a associar o empreendedor com inovação e expandiu o conceito de empreendedorismo com a introdução da noção de “destruição criativa”, na qual demonstrava que o empreendedor, ao incorporar inovações e novas tecnologias contribuía para a substituição de produtos e processos ultrapassados. Assim, o empreendedor assumia não apenas um papel central no avanço e desenvolvimento da economia e da sociedade, como protagonizava também um papel fundamental na evolução da vida empresarial e na substituição das empresas estabelecidas por novas organizações mais capazes de aproveitar as inovações. Ressalta-se a crítica feita aos economistas, pois consideravam o homem econômico, não percebendo o aspecto comportamental do empreendedor (GUEIROS, 2004).

Shapero (1980), estendendo a definição de Schumpeter, descreveu o empreendedor como sendo alguém que toma a iniciativa de reunir recursos de uma maneira nova ou para reorganizar recursos de maneira a gerar uma organização relativamente independente, cujo sucesso é incerto e assume esse risco.

A partir de uma visão mais ampla do processo empreendedor, é possível estabelecer uma definição mais objetiva. Filion (1988), buscando um denominador comum entre os diferentes pontos de vista, estabelece a seguinte definição:

Um empreendedor é uma pessoa imaginativa caracterizada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos. Esta pessoa mantém um alto grau de vivacidade de espírito para detectar oportunidades. Enquanto ele/ela se mantém aprendendo sobre possíveis oportunidades e se mantém tomando decisões de risco moderado dirigidas à inovação, continua desempenhando um papel empreendedor (FILION, 1988, p. 161).

Filion (1988) continua, afirmando que existe diferença entre o empreendedor e o proprietário-dirigente de uma empresa.

[...] um empreendedor está principalmente interessado na inovação enquanto o proprietário-dirigente é alguém que possui e administra. [...] Um empreendedor pode ser um proprietário-dirigente e um proprietário-dirigente pode também ser um empreendedor. Uma pessoa pode ser ainda um ou outro, dependendo de suas características comportamentais relativas à sua maneira de lidar com pessoas e com atividades da empresa (FILION, 1988, p.162).

Dolabela retrata uma amplitude considerável de percepções acerca do termo empreendedorismo que são reais e devem ser consideradas nas discussões sobre o assunto. Para o autor, empreendedorismo:

“é uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*. Designa uma área de grande abrangência e trata de outros temas, além da criação de empresas: geração do autoemprego (trabalhador autônomo); empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem); intra-empreendedorismo (o empregado empreendedor); políticas públicas (políticas governamentais para o setor)”. (DOLABELA, 1999, p. 29)

Pesquisadores da área (CARLAND et al., 1984; GIMENEZ et al., 2001; SOUZA, 2001) afirmam não haver ainda um conceitual teórico universal ou uma teoria consolidada sobre empreendedorismo. Muitos trabalhos já foram feitos no sentido de se tentar identificar as características dos empreendedores, suas atitudes e circunstâncias do sucesso, mas ainda não há consenso sobre o que realmente seja um “empreendedor”, havendo certa dificuldade de distingui-los daqueles que são apenas proprietários de pequenos negócios.

Paralelamente às considerações apresentadas, diversos autores demonstram seus pontos de vista procurando identificar alguma explicação ao comportamento organizacional dos empreendimentos e dos empreendedores a eles vinculados. Segundo Degen:

A riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem-estar da população. Por este motivo, acreditamos que o melhor recurso para solucionar os problemas organizacionais é a liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços (DEGEN, 1989, p. 9).

Esse pensamento revela a consistência da criatividade no desenvolvimento empreendedor. Afinal, para o desenvolvimento de qualquer empreendimento, o proprietário e seus funcionários devem estar constantemente inovando para buscar diferentes espaços no mesmo mercado.

Na linha da criatividade, caminha a inovação. O processo de criatividade inspira a constante inovação para os empreendedores. Drucker considera que:

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode bem ser apresentada como uma disciplina, ser aprendida e ser praticada. Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. E os empreendedores precisam conhecer e pôr em prática os princípios da inovação bem-sucedida (DRUCKER, 1987, p. 33).

Diante dos diversos estudos sobre empreendedorismo, destacam-se aqueles que se dedicam a investigar o desencadeamento do comportamento empreendedor. Dentre estes, muitos destacam o importante papel que a intenção tem na decisão de começar um novo negócio (LINÑAN; CHEN, 2009). Por essa razão, vários modelos de intenção empreendedora vêm sendo desenvolvidos para auxiliar a compreensão dos fatores e influências que moldam a intenção de começar um negócio (DRENNAN; KENNEDY; RENFROW, 2005).

O momento atual pode ser considerado a era do empreendedorismo, uma vez que os empreendedores estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade (DORNELAS, 2001). Essa ideia, que remete à importância do tema, é reforçada por Dolabela (1999) quando diz que o empreendedorismo conduz ao desenvolvimento econômico e gera e distribui riquezas e benefícios para a sociedade. Drucker (1987) salienta que o empreendedorismo gera ideias e ações, tanto num plano individual como coletivo, que se coordenam para um resultado organizado:

O espírito empreendedor é, portanto uma característica distinta seja de um indivíduo, ou de uma instituição. [...] Qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar como tal. O empreendedorismo é um comportamento, e não um traço de personalidade. E suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição (DRUCKER, 1987, p.33-34).

Saffu (2003) traz a consideração de que se espera que o contexto cultural exerça um impacto considerável no desenvolvimento do empreendedorismo. A tendência para o empreendedorismo difere entre as sociedades, porque a cultura que modera as características dos empreendedores difere de lugar para lugar. Conforme o entendimento de Emmendoerfer (2000), o ser humano não nasce empreendedor, ele

desenvolve essa característica no meio em que vive, e o ambiente, tanto a época quanto o lugar, é um influenciador positivo ou negativo dessa tendência.

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócio (FILION, 1991). Por ser uma pessoa visionária e orientada para a realização, se dispõe a assumir riscos e é responsável por suas decisões. Os principais traços que caracterizam o empreendedor são: iniciativa, independência, autoconhecimento, autoconfiança, automotivação, criatividade, flexibilidade, energia, integridade, perseverança, otimismo, convencimento, planejamento, sensibilidade, resistência à frustração, relacionamento interpessoal, comunicação, organização, conhecimento de mercado, capacidade de identificar oportunidades e disposição para assumir riscos, aptidões empresariais, liderança, capacidade de negociação, entre inúmeras outras, que em conjunto formam o perfil do empreendedor, determinando sua maneira de pensar e agir no propósito de criação de algo inesperado.

Os economistas conseguiram identificar qual era a atividade do empreendedor e o que ele significava para o desempenho econômico, mas não conseguiram criar uma ciência baseada no comportamento dos empreendedores, ou seja, não conseguiram identificar as características que faziam do indivíduo um ser empreendedor. Isso foi o que levou o estudo do empreendedorismo a voltar-se para os comportamentalistas, na busca do entendimento do comportamento e atitudes do empreendedor, bem como na identificação das características que guiam suas ações. Uma das primeiras e mais importantes pesquisas das raízes psicológicas sobre empreendedorismo foi exposta no início dos anos 60 por David McClelland, através da qual identificou dez características empreendedoras: busca de oportunidades e iniciativa, persistência, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança (SEBRAE, 1990).

A abordagem comportamentalista dominou o estudo do empreendedorismo por mais ou menos vinte anos e nos anos 80 o empreendedorismo atraiu a atenção de outras ciências, crescendo e espalhando-se por quase todas as áreas de conhecimento.

Embora os comportamentalistas tentem categorizar um perfil empreendedor, os empreendedores não representam um grupo homogêneo, pois assumem muitas formas diferentes, cada um com suas características próprias. Manfred Kets de Vries (2001) detalha as características únicas e algumas vezes peculiares que formam o empreendedor. Diz que “os empreendedores parecem ser orientados para a realização, gostam de assumir responsabilidades por suas decisões e não gostam de trabalho repetitivo e rotineiro” (KETS DE VRIES, 2001). Para o autor, os empreendedores geram um entusiasmo contagiante dentro da organização e transmitem um senso de propósito e determinação. Sabem como liderar uma organização e dar-lhe impulso e, por isso, representam a força motriz da economia, a riqueza de uma nação e seu potencial para gerar empregos.

2.2 Ações Empreendedoras e Empreendedorismo Coletivo

Segundo Mussak (2003), o empreendedorismo é responsável pelos avanços da sociedade e da humanidade como um todo. Historicamente, os fatos marcantes carregam em si atitudes empreendedoras: descobertas, transformações, conquistas de novos horizontes baseados em sonhos, iniciativa, criatividade, ousadia e planejamentos. Mussak (2003) acredita que o empreendedorismo é uma característica inata do ser humano, visto que, desde que nasce, ele age transformando o ambiente que o cerca. Contudo, algumas pessoas desenvolvem mais as características empreendedoras. Assim, não ser empreendedor é contrariar a essência humana. No entanto, isso pode acontecer quando se deixam alguns paradigmas tornarem-se mais fortes que o desejo de mudar ou de reinventar. Acreditando que o empreendedorismo é próprio do ser humano, buscar o afloramento das características empreendedoras pode trazer progressos para a humanidade em diversos aspectos, como: intelectual, social e econômico.

Na construção da definição de empreendedorismo como fenômeno social, abre-se a vertente do contexto. O indivíduo torna-se empreendedor pela busca da oportunidade no ambiente, mas isso depende de condições para que possa efetivamente agir de modo mais ou menos empreendedor, pois pode ser que o indivíduo não reúna as condições cognitivas plenas, o contexto mesmo podendo mudar, exigindo um processo de aprendizagem que pode vir a ser por meio de erros de interpretação, de modo que a ação de sua organização, da forma que foi estruturada pode não se harmonizar com sua sustentabilidade futura. Lima (2008) aborda a problemática do empreendedorismo recorrendo à noção de gestão empreendedora. O indivíduo torna-se empreendedor na medida em que realiza a ação empreendedora. Abre-se, assim, uma relação entre organização e ambiente, verificando-se um fenômeno de co-criação desse ambiente e da organização. As ações empreendedoras constituem o fenômeno central, de modo que o empreendedorismo consistiria na resultante dessa interação, reconciliando oportunidades e ações. O empreendedorismo seria um caminho e não um destino estável, revestindo-se de uma complexidade dependente dessa relação.

Mcmullen e Shepherd (2006) seguem na mesma direção evidenciando que, em uma dada economia, a sua saúde dependeria da percepção de oportunidades por empreendedores, importando abordar não a figura do agente, mas se a ação ocorreria, ou seja, tanto se pode verificar a identificação de oportunidades e consequentes ações, realizando empreendimentos face a elas, como, igualmente, o reconhecimento do caráter de criação de oportunidades pelo agente que, assim, realizaria uma ação empreendedora.

Outra vertente dessa concepção é encontrada em Alvarez e Barney (2007), ressaltando essa perspectiva de procurar reconhecer ações em relação às oportunidades. Não haveria busca de oportunidades, existiriam, ao contrário, ações empreendedoras que representam construções sociais. Tanto pela identificação de ações sobre elas, como pela criação efetiva delas, as oportunidades constituiriam os elementos centrais que, desde que objeto de ações empreendedoras, configurariam situações de empreendedorismo.

A oportunidade, como objeto de estudo, foi abordada por Klein (2008) que, por sua vez, procura tirar o foco dessa situação. Para esse autor, uma oportunidade não seria nem real nem construída. O foco seria a ação empreendedora, as oportunidades sendo resultantes de ações, existindo apenas como manifestação de ações; não seriam nem a causa nem a consequência da ação empreendedora.

Alvarez e Barney (2007) reforçam essa concepção, ressaltando a perspectiva de se procurar reconhecer ações em relação às oportunidades. Não haveria busca de oportunidades, existiriam ao contrário, ações empreendedoras que representam construções sociais.

Berglund (2005, p. 5) afirma que “ação é frequentemente definida como um comportamento ou atividade que carrega um sentido subjetivo para o agente, isto é, fazer algo com um grau de intencionalidade ou atenção”.

Lima (2008) também pondera sobre o tema empreendedorismo como não restrito à criação de empresas, e que este pode ser abordado como algo que reside na ação. Ou seja, essa ação é que resulta em uma ação empreendedora e permite configurar, em si, o objeto de estudo, a organização transformada, o agente tornando-se empreendedor. Nessa perspectiva, considera a gestão como ação empreendedora e o ato de empreender como um comportamento transitório. Uma criação de empresa pode ser um ato empreendedor, mas a não continuidade dessa empresa pode resultar de outras ações não empreendedoras.

Compreendendo a intenção empreendedora, de acordo com Ajzen (1991), as intenções compreendem os fatores motivacionais que influenciam o comportamento, são indicadores do quão forte é a vontade de tentar, de quanto esforço o indivíduo pretende exercer para manifestar um comportamento. Como regra geral, quanto mais forte a intenção em manifestar um comportamento, mais propenso a realizar esse comportamento o indivíduo estará.

A consideração das ações empreendedoras como tema central em estudos sobre empreendedorismo permite tratar de modo diferente pontos que podem ser considerados tradicionais nesse campo e por isso mesmo elementares. Ao deslocar

o foco da figura do agente, do empreendedor como um agente ideal, abrem-se possibilidades para abordar o empreendedorismo em uma perspectiva mais ampla, como, por exemplo, a visão do empreendedorismo em *clusters*, a visão do empreendedor em redes, centrando o sucesso, a inovação na construção de redes, o que também contribui para uma visão diferente, trazendo implícita a consideração da ação empreendedora (VALE, 2005).

Essa abordagem amplia-se para uma visão do ambiente macroeconômico e da cultura de países, mas também busca uma visão de conjunto da ação empreendedora, pela análise em perspectiva, envolvendo o empreendedor, a empresa e o ambiente. O empreendedorismo pode também, nessa ótica, ser visto como uma estratégia emergente de gestão, associando-se ao empreendedor, à empresa e ao contexto (PAIVA JR.; GONÇALVES; MELO, 2005).

A perspectiva da ação empreendedora permite, portanto, deslocar o foco de um empresário, isolado, visto como empreendedor, para situar-se no campo de possibilidades de ação por parte de um grupo de empresários estudados (CRAMER, 2002).

Neste sentido, compreender a lógica organizacional não é mais suficiente para garantir a sustentabilidade das organizações. Novas formas organizacionais permitem aos agentes econômicos responderem, de forma mais eficaz, aos desafios impostos pela crescente complexidade do mundo globalizado, uma vez que novos conhecimentos, geradores de processos inovativos, são essenciais para se competir frente à nova economia. Nessa visão, as organizações criam alianças para administrar a incerteza ambiental e para satisfazer suas necessidades de recursos. Consequentemente, elas cooperam entre si com vistas a adquirir e otimizar benefícios que possam auxiliá-las a enfrentar as ameaças externas. As redes horizontais podem ser definidas como interações sociais, que envolvem um grupo de empresas buscando interesses comuns, que requerem ações conjuntas e que podem ser realizadas coletivamente e não individualmente (HARDIN, 1994).

Para Sandler (1995), essa ação coletiva se refere às atividades que requerem a coordenação de esforços de dois ou mais indivíduos. Os grupos podem ser formais

ou informais, mas, independentemente da natureza do grupo, um problema de ação coletiva aparece quando as ações dos membros são interdependentes: o resultado para uma pessoa depende da ação das outras. Assim, o alinhamento de interesses em uma ação coletiva não reside na equivalência do interesse próprio dos indivíduos, mas sim na constatação de que os indivíduos têm necessidades comuns, que só podem ser atendidas por meio de ações conjuntas. Por isso, uma ação coletiva envolve a cooperação entre os indivíduos fora do sistema hierárquico (SANDLER, 1995).

Em uma mesma linha, considera-se que aprendizagens regionais, aprendizagens coletivas e estratégias coletivas trazem em seu escopo a ação empreendedora coletiva. As evidências empíricas que as suportam, confortam a derivação da visão do empreendedorismo e do empreendedor pela vertente da ação empreendedora. Essa perspectiva permite abrir campo para a qualificação de empreendedores e não exclusivamente para conceituar ou observar um empreendedor. Vale, Amâncio e Lima (2006) abordam essa problemática, retomando a visão de empreendedor coletivo de Dolabela (2003 a), bem como o conceito de empreendedor social de Bornstein (2004) e de “empresário político” de Negri (2002). Trata-se de buscar uma qualificação para um tipo de agente na perspectiva também presente em Fillion (2001) que denomina de *networkpreneurs* aos empreendedores envolvidos com a gestão de redes empresariais.

Vale, Wilkinson e Amâncio (2008) apresentam duas abordagens independentes de visão do empreendedor: a do empreendedor como articulador de redes e a do empreendedor como agente de inovação. Esta última retoma a concepção do empreendedor como agente de inovação de Schumpeter (1984), enquanto a concepção do empreendedor como criador de redes, a partir da visão de Vale (2004, 2005), vislumbra esse agente como um articulador, com capacidade de unir e conectar diferentes atores e recursos dispersos no mercado e na sociedade, agregando valor à atividade produtiva.

A visão do empreendedor como um agente de intermediação e de criação de redes é elaborada por Leibenstein (1968) e aperfeiçoada por Granovetter (1973) e Burt (1992) (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008).

Burt (1992), afirma que o empreendedor é aquele capaz de preencher as lacunas que se formam entre dois atores situados em redes – os “buracos estruturais” – e visualizá-los como oportunidades de novos negócios. Assim, o empreendedorismo compreende a habilidade de colocar juntas determinadas peças que, de outra maneira, estariam desconectadas.

Uma classificação acerca da estrutura dos relacionamentos que parece consensual entre os que pesquisam o tema refere-se à densidade dos laços sociais. De acordo com a literatura revisada, existem basicamente duas formas de laços sociais: os fortes (ou densos) e os fracos. Os laços fortes são ligações do empreendedor que, de certa forma, antecedem a criação do negócio e são representados pela família, amigos, antigos colegas de trabalho e outros com os quais se tenha proximidade. Esse tipo de laço social afigura-se bastante importante para o empreendedor nascente, pois é fonte de recursos, conhecimento e apoio no momento da estruturação de seu negócio (CHELL; BAINES, 1998; LARSON; STARR, 1993). A outra natureza da densidade dos laços são os fracos. Esse tipo de rede de relacionamento pode ser representado por clientes, bancos, entidades de classe, associações de produção e outros públicos.

Ainda para Chell e Baines (1998), as redes de relacionamento se caracterizam pelas ações recíprocas entre o empreendedor e outros indivíduos ou instituições e abrangem o negócio do ponto de vista de sua inserção social.

Inúmeras são as referências ao empreendedor como um agente de coordenação de diferentes recursos produtivos – o que pressupõe, em diferentes graus, capacidade de cooperação e de criação de novas redes, unindo e conectando diferentes esferas e recursos produtivos complementares. Trata-se de processos de ação recíproca, nos quais os interesses devem ser compartilhados em prol de benefícios mútuos e têm como características o fato de serem relações sociais sob as quais conexões são estabelecidas entre diferentes atores sociais, numa perspectiva de que os interesses sejam atendidos de comum acordo (TENÓRIO, 2000).

O empreendedorismo coletivo pode ser representado por formas de associativismo, que vão desde a criação de entidades de representação política e sindical, até ações como compras em comum, serviços pós-venda, prospecção e venda nos mercados externos, controle de qualidade e aval solidário. As empresas de pequeno porte enfrentam muitas dificuldades, que podem ser superadas por meio do empreendedorismo coletivo ou compartilhadas (SACHS, 2003).

Melo Neto e Froes (2002) conceituam o empreendedor coletivo como um indivíduo que desempenha uma mediação específica ao realizar as condições sociais, administrativas e políticas da produção, ligando o trabalho de vários grupos a cadeias produtivas que alcançam mercados mais alargados.

Segundo Dolabela (2003), para que os sonhos do empreendedor coletivo se realizem e produzam efeito, são necessários alguns elementos, como a democracia, a cooperação e a estrutura de poder horizontal (relações em rede).

O sonho do empreendedor coletivo é promover o bem-estar da coletividade e cujo trabalho consiste em levar a comunidade a desenvolver sua capacidade de sonhar e de realizar seu sonho – pois a construção e a busca do sonho coletivo é tarefa de todos os integrantes de uma comunidade. Em outras palavras, o resultado do trabalho do empreendedor coletivo é o desenvolvimento do capital social, entendido como a capacidade dos membros de uma comunidade de se associar para resolver seus problemas e construir sua prosperidade social e econômica (DOLABELA, 2003, p.105).

O empreendedor coletivo tenta provocar mudanças que conduzam à sustentabilidade, à autossuficiência, ou seja, seu trabalho busca tornar dinâmicas as potencialidades da comunidade, criando condições para que os seus habitantes sejam protagonistas, através de redes de cooperação internas e externas, na construção de seu próprio desenvolvimento. (DOLABELA, 2003, p.108).

Conforme Martinez (2004), o empreendedorismo coletivo não é simplesmente a soma do empreendedorismo individual de cada membro da equipe, pois em muitos casos, um indivíduo sozinho não é empreendedor, mas quando trabalha em equipe, se torna um empreendedor. “O empreendedorismo coletivo é um esforço baseado em uma equipe que recorre ao talento e criatividade de cada um.” (MARTINEZ, 2004, p. 91). Neste contexto, o empreendedorismo coletivo significa uma melhoria constante envolvendo a todos para o trabalho em conjunto. O autor salienta que

tanto a capacidade coletiva de identificar oportunidades, quanto a capacidade coletiva de responder a essas oportunidades são componentes importantes desse tipo de empreendedorismo.

No entendimento de Melo Neto e Froes (2002), as principais características do empreendedorismo coletivo são: a ênfase na dimensão política de integração das interfaces entre a produção realizada por diversas empresas; a viabilização das condições sociais, administrativas e políticas de produção e a representação no exterior da capacidade produtiva do distrito industrial ou *cluster*.

Também nesse sentido, Dolabela (2003) comenta que o empreendedor coletivo desenvolve várias ações que têm por objetivo:

- a) sensibilizar as diversas forças da comunidade para a necessidade da cooperação;
- b) incentivar a conectividade entre os setores da comunidade;
- c) estimular foros de discussão para discutir democraticamente os principais problemas da comunidade;
- d) estimular a construção de uma agenda local com as prioridades definidas pela comunidade;
- e) criar meios para a elaboração de projetos e estratégias para a solução dos problemas;
- f) construir processos de cooperação dentro e fora da comunidade para a realização do sonho coletivo.

Martinez (2004) identificou condutas ou mecanismos essenciais ao processo de empreendedorismo coletivo, por ele classificadas em dois grupos: a) requisitos de atitude dos membros da equipe (satisfação no trabalho e compromisso com a equipe) e b) requisitos de condução e liderança (alto nível de comunicação entre os membros da equipe, forte colaboração entre a equipe e efetiva solução de conflitos).

De acordo com o entendimento de Vale (2006), à medida que uma organização avança em direção a uma maior interação com outras, vai, também, ampliando não só sua participação em novas redes ou em redes mais abrangentes, mas também o

estoque total de capital social do território onde elas se localizam, o que repercute no próprio processo de desenvolvimento local. As discussões correntes no contexto da teoria institucional, em torno do processo de adaptação, que leva diferentes organizações a adotarem estruturas organizacionais semelhantes, podem ser bem elucidativas desse fenômeno.

Dessa forma, quanto mais redes e conexões de interesse socioeconômico existirem em um dado território — conectando os atores produtivos entre si e estes com o restante do mundo e os centros mais dinâmicos —, maior o estoque de capital relacional aí existente e maiores suas perspectivas de crescimento e desenvolvimento. De particular importância nesse contexto é a inserção das empresas em vários tipos de redes locais (VALE, 2006).

2.3 Tipos de empreendedores e Tipologia de empreendedores

Cunningham e Lischeron (1991) identificaram seis escolas de pensamento acerca do empreendedorismo, cada uma com uma perspectiva distinta sobre o que caracteriza e quais são as capacidades do empreendedor. São elas: a Escola “Grande Figura” destaca-se pela intuição partindo do pressuposto que a intuição inata é a base do sucesso, considerando como habilidades, intuição, vigor, energia perseverança e auto-estima, tendo sua aplicação em empreendimentos em estágio inicial.

A Escola de Características Psicológicas destaca que o empreendedor possui características valores, atitudes e necessidades que o impulsionam, partindo do pressuposto que as pessoas agem orientadas pelos seus valores, tendo como habilidade valores pessoais, propensão e aceitação do risco, necessidades de realizações, sua aplicação dá-se em estagio inicial (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991, p. 47).

A Escola Clássica tem como característica básica a inovação, partindo do intento que as pessoas se contrapõem ao possuir, habilidades marcantes são a inovação,

criatividade e descoberta, tendo como estágio de aplicação as fases iniciais e de crescimento do empreendimento (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991, p. 47).

A Escola da Gestão, tem como interpretação central o empreendedor que organiza, possui e administra empreendimentos econômicos, o risco é assumido partindo da hipótese de que é possível transformar pessoas em empreendedores através do treinamento, tendo como habilidades e características o planejamento, a organização, a direção e o controle, evidência sua aplicação nos estágios de crescimento e maturidade (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991, p. 47).

A Escola da Liderança, que exalta a capacidade de motivar e criar empatia entre seus comandados destaca que o empreendedor é um líder e adapta seu estilo de liderança às necessidades das pessoas, partindo da suposição que para atingir seus objetivos o empreendedor precisa e depende do concurso de outras pessoas, caracteriza-se pelas habilidades e capacidades de motivação e liderança, apresenta-se nos estágios iniciais, de crescimento e maturidade dos empreendimentos (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991, p. 47).

A Escola Corporativa destaca que as habilidades do empreendedor são úteis em organizações complexas Cria unidades autônomas para geração, comercialização e expansão de negócios. Parte da premissa que a adaptação é fundamental para a sobrevivência das organizações complexas, o empreendedorismo resulta na criação e transformação de empreendedores e administradores, tendo como habilidades e comportamentos marcantes a capacidade de decisão e alerta às oportunidades, tendo como estágio do empreendimento para sua aplicação maturidade e mudança (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991, p. 47).

Vale, Amâncio e Lima (2006) propõem que diferentes espaços coletivos pressupõem a presença de distintos perfis empreendedores. Os autores sugerem, ainda, uma tipologia de empreendedores coletivos a partir da combinação de sete diferentes características que estão, em menor ou maior grau, presentes em todas as iniciativas empreendedoras. A diferença entre elas, indicada por maior ou menor intensidade de um determinado atributo em cada uma das características listadas a seguir, permite a classificação desses vários tipos de empreendedores propostos:

- natureza do foco da ação (escala de evolução entre, por um lado, maior valorização da ação individual e, por outro, maior valorização da ação coletiva);
- usufruto da geração de valor resultante da ação (apropriação privada versus ganho coletivo);
- abrangência da inovação gerada (concentrada versus difusa);
- fonte de comprometimento para a ação (egoísmo versus altruísmo);
- natureza de incentivo original de ator (valores tangíveis/ materiais — como lucro e remuneração — versus intangíveis/ simbólicos — como crença, ideologia);
- natureza do interesse (imediato versus médio/longo prazo);
- capacidade de geração de capital social (baixo versus alto).

Vale, Amâncio e Lima (2006), dessa forma, idealizam um tipo de empreendedor predominante em cada caso, o que representa uma diferenciação em relação ao empreendedor clássico, amplamente explorado na literatura. A partir do conceito básico de empreendedor clássico, existe para cada tipo de rede interorganizacional, um diferente perfil de empreendedor coletivo, como especificado a seguir:

2.3.1 Empreendedor Clássico (EC)

Associa-se ao modelo da empresa independente. Seu foco restringe-se à ação individual; apropriação privada de valor; natureza da inovação concentrada na própria unidade produtiva; egoísmo como fonte principal de comprometimento; busca de incentivos tangíveis, associados à maximização do lucro; interesses voltados para obtenção de resultados imediatos; baixa ou nenhuma capacidade de geração de capital social.

2.3.2 Empreendedor Coletivo Utilitarista (ECU)

Surge no contexto das redes setoriais de objetivo único e busca a otimização dos resultados coletivos de natureza mais utilitarista. Seu foco de interesse é o grupo de

empresas; ocorre apropriação privada de ganhos obtidos coletivamente; existe certo aprendizado coletivo e capacidade de inovação interativa; o egoísmo convive com a preocupação com o sucesso do parceiro; o incentivo à ação é de natureza mais tangível e material, como, por exemplo, incrementar sua remuneração pessoal; é possível trabalhar com um horizonte de ganho em médio prazo; ocorre certa criação de capital social entre os membros. Esse empreendedor surge, muitas vezes, não para provocar o processo de cooperação, mas, sobretudo, para gerir e explorar esse processo, após certo estágio de evolução nas relações de confiança.

2.3.3 Empreendedores Coletivos Setoriais (ECSE)

Atuam em redes setoriais de objetivo múltiplo e são capazes de agir em um universo de interesses mais difusos e abrangentes. Seu foco dirige-se para as empresas de atividades afins — concorrentes ou complementares — e entidades de apoio empresarial existentes naquele setor e presentes no local; geram ganhos coletivos; permitem a criação e a difusão da inovação; buscam conciliar a competição com a cooperação (egoísmo com altruísmo); a natureza do incentivo é mista, oscilando entre o material e o simbólico; incrementam o capital social, que vai resultar, muitas vezes, em inúmeros tipos de ação cooperada específica.

2.3.4 Empreendedores Coletivos Sociais (ECSO)

Estão associados às redes comunitárias de interesse territorial e interessados na mobilização das forças vivas de uma dada comunidade para a solução de um determinado problema local (postura reativa) ou para a promoção do desenvolvimento territorial (postura ativa). Seu foco volta-se para a valorização da ação comunitária, provocando, muitas vezes, o surgimento de um sistema de governança local; existe ganho coletivo na geração de valor; a inovação é amplamente compartilhada entre os membros do território; ocorre o comprometimento em função de preocupação com o destino coletivo; a fonte de incentivo está, em geral, vinculada a valores intangíveis e simbólicos, como crença e fé no poder criativo e no potencial da comunidade, na sua vontade de mudar etc.; os interesses são de prazo mais longo; existe alta capacidade de formação de capital

social. Nesses ambientes, o clima favorável, o aprendizado e o efeito demonstração ajudam na formação e na proliferação de diversos tipos de redes, com múltiplos propósitos (VALE; AMÂNCIO; LIMA, 2006).

Essas quatro categorias de empreendedor coletivo, com suas respectivas características, podem ser visualizadas no QUADRO 1:

| Características da Ação Empreendedora | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|---------------------|-----------------------|
| Tipos | Foco | Apropriação de Valor | Inovação | Comprometimento | Incentivo | Interesse | Capital Social |
| EC | Individual | Privada | Concentrada na empresa | Egoísmo | Material / Tangível | Curto prazo | Nulo/Baixo |
| ECU | Grupo | Privada de ganho coletivo | Concentrada no grupo | Sucesso do grupo | Material / Tangível | Curto / Médio prazo | Médio |
| ECSE | Setor/Local | Coletiva | Difusa no setor / local | Interesses do segmento | Tangível / Intangível | Médio prazo | Médio/Alto |
| ECSO | Território/comunidade | Comunitária | Difusa no território | Altruísmo | Intangível / Simbólico | Médio / Longo prazo | Alto |

QUADRO 1 - Tipos de Empreendedores e Características Ação Empreendedora
Fonte: Vale, Amâncio e Lima (2006)

Segundo este modelo, desenvolvido por Vale, Amâncio e Lima (2006), há um tipo de organização e de mobilização organizacional, chamado pelos autores de Redes Comunitárias de Interesse Territorial, que situa-se no topo do processo de evolução das redes organizacionais e leva do patamar de empresa isolada às redes comunitárias de interesse territorial, onde diferentes organizações e atores sociais integram-se em um esforço coletivo de solução para um problema comunitário ou, ainda, em um trabalho ativo de desenvolvimento local. Esse desenvolvimento seria fruto da associação de diferentes organizações — empresas, instituições governamentais, entidades de apoio empresarial, agências de financiamento, centros de pesquisa e desenvolvimento tecnológico —, entidades da sociedade civil e cidadãos interessados na construção de estratégias cooperadas de promoção do desenvolvimento da comunidade e do território. foi utilizado para a consecução dos objetivos desta pesquisa.

A pesquisa aqui relatada contempla esta abordagem, utilizando o modelo proposto por Vale, Amâncio e Lima (2006), e traz o Município de Araxá como um exemplo de

Redes Comunitárias de Interesse Territorial. Nesse contexto, ela buscou uma melhor elucidação da ação empreendedora e dos tipos de empreendedores presentes no município de Araxá.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar informações sobre o Município de Araxá, ressaltando as ações que se destacaram no âmbito de empreendimentos coletivos bem como a história dos empreendedores que constituem a unidade de análise.

3.1 Empreendedorismo em Araxá

Araxá, distante 380 km de Belo Horizonte, foi um dos mais importantes polos turísticos de Minas Gerais, nas décadas de 40 e 50. Os visitantes eram atraídos principalmente pelo requinte do Grande Hotel – inaugurado, em 1945, pelo então Presidente Getúlio Vargas – e pelas estâncias hidrominerais do município, eternizadas na figura da lendária Dona Beja (VEIT, 2003).

Com o passar dos anos, esses atrativos foram comprometidos pela falta de investimentos. Na década de 90, além do declínio do fluxo de turistas, as indústrias de mineração, principais geradoras de receita do município, passaram por uma série de mudanças estruturais que contribuíram para agravar a situação econômica de Araxá. O fechamento do Grande Hotel para reforma, em 1994, foi a gota d'água nessa trajetória de decadência (VEIT, 2003).

Em 2000, com a posse de uma nova gestão municipal e diante da expectativa da reinauguração do Grande Hotel, o desafio era criar um ambiente adequado à expansão do turismo como alternativa para incrementar a economia e gerar ocupação e renda para a população local (VEIT, 2003).

Apesar de o Município contar com um conjunto de características históricas, artísticas e geográficas que propiciam um ambiente adequado à expansão do turismo, a falta de políticas públicas voltadas para o setor praticamente inviabilizava a atividade no município. O fechamento do Grande Hotel para reformas, em 1994, foi

um marco na história do município, não apenas por representar um duro golpe no orgulho e nas tradições do povo de Araxá, mas, principalmente, porque estimulou uma reação em cadeia. Naquele momento, o poder público resolveu dar a volta por cima e partiu em busca de meios para contornar a situação e a partir de então a comunidade começou a se mobilizar. A retomada do desenvolvimento da cidade a partir do turismo foi a alternativa escolhida, seguindo as políticas nacionais de incentivo ao setor (VEIT, 2003).

O Projeto Revitalização do Turismo de Araxá, teve início em maio de 2001, mas sua origem data de 1994, quando o Sebrae já atuava na cidade para implantar um programa de desenvolvimento do setor. Em 1995, o projeto foi interrompido, para ser retomado quatro anos mais tarde. Logo após as eleições de 2000, a nova gestão municipal e o Sebrae uniram-se para estudar alternativas de desenvolvimento para o município. As obras de recuperação das termas foram finalizadas em 1996 e a reinauguração do hotel já tinha data marcada: dezembro de 2001. Essa expectativa foi acompanhada por um intenso trabalho de preparação do município para retomar as atividades turísticas. A diferença era que, dali em diante, os turistas desfrutariam não apenas do requinte do Grande Hotel e do relaxamento proporcionado pelas termas, mas de uma rede de serviços e atrativos integrados e complementares (VEIT, 2003).

A partir de maio de 2001, iniciou-se um amplo trabalho de sensibilização, mobilização e capacitação das lideranças, viabilizado pela articulação de parcerias entre poder público, iniciativa privada, lideranças empresariais e comunitárias. Essa rede daria sustentação ao Programa de Desenvolvimento e Renda (PRODER), apresentado à comunidade araxaense em maio de 2001 (VEIT, 2003).

Em julho desse mesmo ano, foi constituído o Fórum Permanente de Desenvolvimento Local, formado por 163 lideranças. Esse grupo participou de cursos de capacitação e atuou em oito comissões, responsáveis por discutir e propor ações de melhoria em diversas frentes, entre as quais educação, ambiente, turismo e cultura, saúde e infraestrutura (VEIT, 2003).

A ação desses grupos foi fundamental para a elaboração do Diagnóstico Municipal Participativo, finalizado em outubro de 2001. O documento retratava a realidade local sob todos os pontos de vista: social, cultural, econômico, ambiental, físico-territorial e político-institucional (VEIT, 2003).

O plano de ações traçado a partir dos resultados do diagnóstico contemplou projetos como a coleta seletiva do lixo e o estímulo à capacitação para atividades associativas e cooperativistas, com o objetivo de instrumentalizar a comunidade para buscar alternativas de trabalho e renda (VEIT, 2003).

Metodologia semelhante, incluindo sensibilização, diagnóstico e capacitação dos envolvidos foi aplicada ainda nos projetos de Turismo, Artesanato e de Agronegócios, realizados paralelamente no decorrer de 2001. Um dos resultados do Projeto de Turismo em Araxá foi a realização da campanha “Araxá, eu acredito”, veiculada em rádio, tv e *outdoor*, explorada em eventos regionais e em concursos de redação promovidos nas escolas públicas e particulares. O mote foi escolhido em função da necessidade de resgatar a credibilidade e a autoestima da população araxaense (VEIT, 2003).

A reestruturação do Conselho Municipal de Turismo, a realização de cursos e oficinas de planejamento com a participação de aproximadamente duas mil pessoas foram algumas das iniciativas empreendidas com o objetivo de motivar e engajar a população na retomada do desenvolvimento do turismo (VEIT, 2003).

Essas ações foram acompanhadas por investimentos na recuperação de rodovias e de estradas vicinais, sinalização turística rural, conservação de praças e jardins, construção do portal de entrada da cidade e do aterro sanitário, ampliação do aeroporto e reforma da rodoviária (VEIT, 2003).

As ruínas do Hotel Rádio, construído em 1919 e que, por várias vezes, hospedara visitantes ilustres como Alberto Santos Dumont, o pai da aviação, foram transformadas em um parque de lazer e recreação, possuindo pistas para caminhadas e ciclismo, áreas para piqueniques, pomares silvestres, mirantes e outras atrações naturais. No total, a Prefeitura investiu R\$ 1,3 milhão apenas em

obras de infraestrutura turística. As iniciativas contemplaram, ainda, ações de revitalização cultural e folclórica de Araxá. Renasceram mitos como Dona Beja e marcos da credence popular, a exemplo da Árvore dos Enforcados, na qual, segundo a lenda, nas noites de ventania, era possível ouvir os gemidos de dois irmãos negros que ali foram mortos. Os resultados não demoraram a aparecer. Entre 2001 e 2002, 26 empresas de menor porte instalaram-se em Araxá, um acréscimo de 29%. Outras 35 foram ampliadas ou modernizadas. Os investimentos privados no município, nesse mesmo período, somaram R\$ 14 milhões. De 2001 a abril de 2002, o município captou outras 15 novas empresas para o Distrito Industrial, que compreendia uma área de 1.465 m² e ficava a apenas 6 km do centro da cidade. Eram 28 empresas instaladas no local e outras 10 em fase de implantação, com término previsto para 2002. Entre 2001 e 2002, houve um acréscimo de 31% no número de turistas. Três linhas aéreas operavam em Araxá. Eram cinco voos diários que saíam de Belo Horizonte e São Paulo. Levantamento do Ministério do Trabalho e Emprego apontou Araxá como a sétima cidade mineira em geração de emprego por ter criado, em 2001, aproximadamente 900 postos de trabalho (VEIT, 2003).

Araxá conservava muito da tradição artesanal. O Projeto Artesanato foi o primeiro investimento feito no setor em 2000, quando o Sebrae realizou o cadastramento de 158 artesãos. Desses, 20 foram selecionados para participar das oficinas de *design*, cujo objetivo era o de adequar a produção artesanal às características históricas e culturais da cidade. Também foram trabalhados conceitos, como forma, cores e utilização, a fim de criar condições para inserir o artesanato local no mercado. Concluídas em setembro de 2002, as oficinas resultaram na criação do Roteiro do Ateliê, que inclui visitas ao local de trabalho desses artesãos. Outro desdobramento do projeto foi o Resgate Cultural do Artesanato Mineiro – Araxá. A iniciativa garantiu a perpetuação de seis antigos ofícios artesanais em extinção. As técnicas foram repassadas para jovens aprendizes, promovendo a preservação das tradições e resguardando a identidade cultural do município. Seis ofícios integravam o projeto. Eram eles: ferraria, selaria, luteria (produção artesanal de violões, craviolas etc.), bordados no tear, pente de bambu e bonecas de pano. O projeto foi amplamente divulgado pela mídia mineira, tornando conhecidos os artesãos e seus trabalhos (VEIT, 2003).

As atividades diretamente ligadas ao turismo geravam 3% da arrecadação municipal. A expansão da atividade, entretanto, colocava novos desafios para Araxá. Ao mesmo tempo em que precisava garantir o retorno dos investimentos feitos, atraindo mais turistas para o município, a comunidade não poderia perder de vista o desenvolvimento sustentável. A expansão do turismo rural também estava entre as metas do município. O agronegócio, inclusive, fora alvo de um conjunto de ações, entre as quais o projeto EDUCAMPO, um modelo de orientação gerencial que visava à introdução de técnicas de planejamento e qualidade nas propriedades rurais. A metodologia atendia a onze comunidades do município, abrangendo 120 propriedades rurais. Outras frentes de trabalho eram a construção de infraestruturas para a viabilização de esportes de aventura como o *paraglider*, rapel, *trekking*, ultraleve, entre outros. Investia-se também na criação de novos atrativos, a exemplo dos roteiros das Mandalas (incluíam vários locais religiosos e místicos), das Quitandas (reuniam 15 doceiras e salgadeiras), dos Ateliês (previam visitas às oficinas de criação de 22 artesãos) e dos Butecos do Copo Sujo (agregavam 12 estabelecimentos comerciais especializados em porções que traduzem a comida típica de Araxá) (VEIT, 2003).

Todos esses atrativos constariam do Guia Turístico de Araxá e região, que foi disponibilizado no início de 2003. Esse material foi uma das ações voltadas à consolidação do Circuito da Canastra, que incluía, além de Araxá, outros dez municípios do entorno (VEIT, 2003).

Também foram realizados treinamentos com empresários dessas cidades, que estavam se organizando para promover o turismo na região. Os municípios integrantes do Circuito da Canastra seriam: Araxá, São Roque de Minas, Bambuí, Campos Altos, Medeiros, Ibiá, Sacramento, Pratinha, Perdizes, Tapira e Tapiraí (VEIT, 2003).

A mobilização da comunidade foi fator decisivo nos resultados alcançados por Araxá, no Projeto de Revitalização do Turismo. As ações para resgatar a autoestima da população, abalada durante décadas pelo testemunho da decadência do município, foram essenciais nesse propósito (VEIT, 2003).

Reconquistada a credibilidade com a população, os investimentos foram ressurgindo, as pessoas voltaram a participar, propondo melhorias e atuando para a retomada do desenvolvimento da cidade. Em pouco mais de um ano, as conquistas foram consideráveis. Araxá experimentava uma trajetória de crescimento econômico e de melhoria progressiva dos indicadores sociais (VEIT, 2003)

Contabilizadas essas conquistas, o município vislumbrava não só oportunidades de expansão da atividade turística, mas também desafios, entre os quais a tarefa de atrair mais turistas e empreendimentos, sem que isso implicasse em desequilíbrio ambiental, social e econômico (VEIT, 2003)

O aumento do número de pessoas que procuravam os cenários bucólicos das cidades interioranas, para fugir do estresse das grandes capitais, era um dos indicadores favoráveis ao incremento da atividade turística em Araxá. O cenário mostrava-se oportuno tanto para negócios vinculados ao turismo histórico, cultural e gastronômico, tradicionais no município, quanto para aqueles focados em saúde, lazer e aventura (VEIT, 2003).

Além desses fatores, a infraestrutura econômica do município figurava como um forte atrativo a novos empreendimentos. Com uma localização estratégica, entre São Paulo e Belo Horizonte, Araxá possuía um sistema de rodovias federais e estaduais pavimentadas, que ligavam o município aos principais centros de desenvolvimento do país. Os serviços de saneamento básico, energia elétrica e abastecimento de água cobriam praticamente 100% do município (VEIT, 2003).

A emergência do turismo, contudo, ao mesmo tempo em que acenava com oportunidades de crescimento, preocupava a comunidade. Um novo dilema surgia naquele contexto. Por um lado, havia as expectativas dos que investiram na região e esperavam ter o retorno. Por outro lado, para garantir a satisfação dessas pessoas, era preciso intensificar as campanhas para atrair mais turistas. Atraindo mais turistas, investidores, profissionais e trabalhadores, despertar-se-ia o interesse pelo município, desencadeando um processo para o qual a cidade poderia não estar preparada (VEIT, 2003).

Entre as iniciativas comunitárias citam-se: a introdução, logo no início de seus trabalhos, da coleta seletiva do lixo; a reestruturação do hospital local; a criação de uma base de dados sobre o setor produtivo; o estímulo às atividades associativas e o apoio às micros e pequenas empresas (VALE, 2002).

Com relação à área das atividades associativas e apoio às micros e pequenas empresas, o autor deste trabalho, atuou como consultor/moderador de 2000 a 2008 em um Programa denominado Empreender. De iniciativa da Confederação das Associações Comerciais do Brasil (CACB), em parceria com o Sebrae, o programa está presente em todas as unidades federativas e visa ao fortalecimento da micro e pequena empresa ao reunir empresários de um mesmo município nos chamados núcleos setoriais.

Os núcleos setoriais (CACB, 2003) são grupos de empresários de um mesmo segmento que se reúnem periodicamente em Associações Comerciais. Nos núcleos, os empresários, com o apoio de um consultor, cujo papel principal é o de moderar as reuniões, discutem problemas comuns e buscam soluções conjuntas. O diferencial de tantos outros programas é que, no Empreender, as soluções vêm “de baixo para cima”, ou seja, são apontadas e executadas pelos próprios empresários. Para tanto, o consultor, como facilitador das reuniões, faz uso de uma metodologia específica para trabalho com grupos originada na Alemanha, denominada METAPLAN¹.

Na atualidade, os avanços tecnológicos da internet e a globalização dos mercados tornaram comum a conectividade entre pessoas e organizações. A abordagem de redes, como expressão dos novos arranjos interorganizacionais que emergem na atualidade, indica o incremento dos processos de interdependência entre atores e organizações, particularmente entre agentes públicos e privados (MOURA GONSALO, 2004).

Nesse contexto, o Programa Empreender, por meio de seus atores, instituições públicas, empresas e consultores, busca uma transformação organizacional,

¹ A técnica METAPLAN surgiu no início dos anos de 1970, com a empresa alemã de consultoria Metaplan GmbH, para facilitar a comunicação nos trabalhos em grupos, e, devido à intensificação de seu uso, passou a ser considerada um método.

pautada na mudança de postura dos empresários frente aos desafios atuais, à inovação e a uma propensão à prática de ações empreendedoras. As atividades foram desenvolvidas até o ano de 2008, quando o programa foi extinto.

Esta pesquisa buscou, então, compreender as contribuições destas entidades através das iniciativas mencionadas, voltadas para o desenvolvimento social, cultural, econômico, ambiental e político-institucional, seguindo a metodologia descrita a seguir.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, será abordada a metodologia utilizada para a elaboração deste estudo, uma vez que “Metodologia envolve um procedimento ordenado, sistemático e racional que o cientista escolhe para desenvolver seu estudo e poder alcançar seus objetivos de pesquisa com segurança.” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 221).

Serão descritos os aspectos metodológicos utilizados, tais como o tipo, abordagem e método de pesquisa, unidades de análise e sujeitos da pesquisa, técnicas de coleta de dados e técnica de análise de dados.

4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

Para buscar atingir o objetivo proposto, foi desenvolvida pesquisa descritiva, que segundo Vergara (2007), expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. A pesquisa de campo, para essa autora, é “a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2007, p.47).

Também para Gil (1999), a pesquisa descritiva tem por objetivo primordial descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer as relações entre variáveis. Ainda para o autor, uma das principais características dessa pesquisa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Essas pesquisas “são muito solicitadas por organizações educacionais, empresas comerciais e partidos políticos” (GIL, 1999, p. 44) e, neste estudo, se deu em empresas, associações e instituições da Microrregião de Araxá.

Foi adotada uma abordagem qualitativa que, para Neves (1996, p.103), difere da quantitativa por não buscar a mensuração dos eventos, mas a compreensão deles.

Merriam (2002) descreve quatro características-chave para os estudos qualitativos: a compreensão do significado que os participantes atribuem ao fenômeno ou situação estudada; o uso da coleta e análise dos dados; o processo de condução da pesquisa indutivo e, finalmente, o resultado expresso por meio de um relato da pesquisa descritivo, detalhado e rico a respeito do que o pesquisador apreendeu. Ou seja, para Merriam (2002), o estudo qualitativo básico tem como objetivo descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e a visão de mundo das pessoas nele envolvidas.

De acordo com Collis e Hussey (2005), o paradigma qualitativo preocupa-se com o entendimento do comportamento humano. Por isso a realidade é subjetiva e múltipla, pois é vista de acordo com os participantes de um estudo, sendo assim, o pesquisador interage com o fenômeno pesquisado. Nessa abordagem qualitativa, são enfatizados os aspectos subjetivos da atividade humana, isto é, a interpretação do fenômeno em estudo pelo pesquisador e não, simplesmente, a mensuração dos fenômenos sociais. Em relação a isso, os autores asseguram que, para as suposições ontológica e epistemológica, a realidade é subjetiva e contextualizada porque está sendo vista pela ótica dos participantes do estudo, inclusive pela visão do pesquisador que interage com os participantes da pesquisa (COLLIS; HUSSEY 2005).

Flick (2009) compartilha desse pensamento, enfatizando outra característica da abordagem qualitativa que é produzir conhecimento relevante em termos práticos e promover soluções de problemas concretos do mundo real. Assim sendo, a condução da pesquisa envolve pessoas, entre elas, o próprio pesquisador, uma vez que o objetivo da pesquisa social é compreender o mundo e produzir conhecimento sobre ele, pois, na abordagem qualitativa, a realidade estudada é construída por diferentes atores.

A abordagem qualitativa permitiu uma investigação partindo das perspectivas das pessoas envolvidas, considerando todos os pontos de vistas relevantes. Assim, os dados coletados e analisados ajudaram a identificar e entender melhor a dinâmica da ação empreendedora e suas relações.

Quanto ao método de pesquisa, a estratégia de pesquisa foi o estudo de casos. De acordo com Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”.

Dentre as principais características de um estudo de caso, Ludke e André (1986) destacam:

Os estudos de caso visam à descoberta, os estudos de caso enfatizam a “interpretação em contexto”, os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda, os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação e por fim os estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Por isso, o estudo de caso foi o meio de investigação utilizado com o objetivo de aprofundar a análise da presença das ações empreendedoras nos gestores das organizações analisadas.

4.2 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa

A unidade de análise escolhida para esta pesquisa foram empreendedores de micro e pequenas empresas (MPE), associações e instituições da Microrregião de Araxá. O motivo da escolha desta unidade de análise foi a facilidade de acesso pelo pesquisador. Optou-se pela utilização da técnica de entrevista por acessibilidade, ou seja, a seleção foi feita pela facilidade de acesso aos sujeitos (VERGARA, 2007).

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores e empreendedores das MPEs. Participaram da pesquisa, empreendedores de diversificados setores que exercem atividades dentro de entidades representativas:

- Atacado e distribuição.
- Ensino de línguas;
- Ensino Profissionalizante;
- Imobiliário;

- Panificação;
- Saúde;
- Tecnologia e Ensino a distância;

Todos os empreendedores entrevistados participam direta ou indiretamente de algum tipo de rede, fator considerado como requisito para a seleção dos entrevistados.

4.3 Técnicas de coleta de dados

O caráter qualitativo deste estudo está associado à aplicação de entrevistas com roteiros semiestruturados (APÊNDICE A), com os sujeitos da pesquisa. Os entrevistados foram escolhidos em função de sua atuação e relação com a Associação Comercial e Industrial de Araxá (ACIA), que pode ser de associados participantes de programas e iniciativas de caráter coletivo, ou podem ser relações de direção e gestão da instituição.

Para Gil (1999), a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas no âmbito das ciências sociais.

... pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. (GIL, 1999, p. 117).

Foram realizadas 07 (sete) entrevistas, que foram agendadas previamente, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, e ocorreram, no próprio ambiente de trabalho dos sujeitos. Todas as entrevistas foram gravadas com gravador digital e, posteriormente, transcritas para análise de seu conteúdo. As entrevistas foram realizadas no período de 20/02/2012 a 03/03/2012.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os gestores e empreendedores das empresas e instituições. Para assegurar a fidedignidade das respostas, conforme descrito por Vergara (2007, p.58), “antes de cada entrevista ser iniciada, será explicado ao entrevistado o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância de sua colaboração”.

Será dada atenção ao discurso dos entrevistados, bem como sobre sua expressão corporal, gestos tonalidade de voz e ênfase em determinadas palavras ou expressões. [...] os entrevistados serão encorajados a entrar em detalhes, a exprimir sentimentos e crenças, a relatar características pessoais e experiências passadas (VERGARA, 2007, p. 58).

As respostas dos participantes foram reapresentadas aos mesmos, para averiguar o entendimento correto de cada pergunta pelos respondentes, trazendo, assim maior rigor ao método.

4.4 Técnica de análise de dados

Após a coleta de dados, foi feita a análise e interpretação destes. Estes dois processos, apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados. A análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos. (GIL, 1999, p. 168).

Em pesquisas qualitativas, uma técnica bastante difundida é a análise de conteúdo. Trata-se de um procedimento metodológico amplamente utilizado nas pesquisas sociais e humanas em função de sua capacidade de tratamento dos dados qualitativos. Para Bardin (1979), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação que visa obter, mediante procedimentos sistemáticos, indicadores que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens. Assim, ela se constitui numa ferramenta

eficaz para o processamento de dados, pois possibilita, ao pesquisador, captar o sentido simbólico de uma mensagem e compreender seus vários significados.

Dessa forma, pode-se entender que a análise de conteúdo encontra-se entre uma dualidade que permeia a investigação científica: o rigor da objetividade e a amplidão da subjetividade. Daí a importância do pesquisador ter a capacidade de realizar uma segunda leitura dos fatos, das falas e das diferentes formas de comunicação que envolvem o material coletado. Esse diferente modo de olhar é o que irá desvendar o que está latente, velado ou até subentendido no material analisado. Para Bardin (1979), a análise de conteúdo tem duas funções: uma função heurística e uma função de administração da prova. A primeira função visa enriquecer a pesquisa exploratória, aumentando a propensão de descoberta, o que irá gerar as hipóteses após as mensagens serem analisadas. Já a função de administração da prova consiste na possibilidade de verificação de hipóteses apresentadas sob a forma de questões ou de afirmações provisórias.

Sendo a análise de conteúdo um procedimento que envolve um caráter também subjetivo, é necessário compreender que essa forma de análise não pode ser vista como um modelo exato.

Entretanto, Bardin (1979) propõe alguns balizadores para a operacionalização do procedimento. Segundo a autora, há três etapas que devem ser seguidas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Essas fases poderão variar de acordo com o tipo de investigação a ser desenvolvido pelo pesquisador como também do tipo de comunicação que será explorado.

Reconhecendo a importância da escolha adequada da metodologia, é pertinente salientar que ainda mais importante que a escolha da técnica é a sensibilidade para a compreensão do sujeito e sua representatividade no processo de construção do conhecimento. Um entrevistado não é apenas uma amostra, é parte de um momento único que marca o início de um relacionamento entre pesquisador e conhecimento, entre pesquisador e história.

González Rey (2002) entende que o caráter interativo da produção de conhecimentos outorga valor especial aos diálogos que nela se desenvolvem, nos quais os sujeitos se envolvem emocionalmente, em um processo produtor de informações de grande significado para a pesquisa.

O tratamento dos dados, em se tratando das evidências relativas à ação empreendedora, utilizou a técnica de análise de conteúdo, tendo em vista as características dos entrevistados e o caráter descritivo do estudo. Por meio de entrevista com roteiro semiestruturado, buscou-se a verificação das características das ações empreendedoras, diante dos diferentes tipos de empreendedores segundo a Tipologia de Empreendedores proposta por Vale; Amâncio e Lima, (2006).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão analisados os empreendedores, contemplando a organização, o tempo de atividade do empreendedor na organização, as atividades desempenhadas, a descrição do processo empreendedor na visão dos entrevistados e as perspectivas das ações empreendedoras, visando caracterizar essas ações de diferentes tipos de empreendedores no município de Araxá, com base no modelo de Vale, Amâncio e Lima (2006).

5.1 Caracterização dos respondentes

Para a caracterização dos respondentes desta pesquisa, conforme já apontado no tópico metodológico, obedecem-se a seguinte ordem para a apresentação dos relatos de cada respondente: empresas A, B, C, D, E, F e G e respondente A1, B1, C1, D1, E1, F1 e G1, como segue:

Empresa A

A1: Sócia fundadora da empresa, Diretora Administrativa Financeira, 44 anos. Graduação em Letras e Pós graduação em Gestão Empresarial. Presidente da Fundação Cultural Acia e Vice presidente da ACIA.

Empresa B

B1: Sócio majoritário e gestor da empresa, 43 anos, formado em administração de empresas e pós-graduado em cooperativismo. Ex-presidente ACIA e atual vice-presidente da FEDERAMINAS.

Empresa C

C1: Sócio e gestor da empresa, 44 anos, Administrador, pós graduado em Gestão e Tecnologia de Qualidade pela Fundação CEFET Minas, Empreteco (SEBRAE), Análise de Problemas e Tomada de Decisão, Franqueado BIT Company. Presidente do Instituto Bit Company, Diretor de ensino na ACIA, Ex Presidente Aciajovem.

Empresa D

D1: Sócio e gestor da empresa, 56 anos, Engenheiro de Minas pela Escola Politécnica da USP, obteve MBA em gestão empresarial pelo Centro Universitário UNA. Integrou a diretoria do Sindicómércio Araxá, participou do processo de criação da Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empresários de Araxá. No Araxá Convention & Visitors Bureau foi Secretário, Tesoureiro e Presidente. Foi diretor da ACIA por dois mandatos, tomou posse da presidência da ACIA para o triênio 2010-2012.

Empresa E

E1: Gestor e fundador da instituição, 57 anos, nasceu em Araxá / MG. Aos sete anos, começou a aprender com sua mãe, a praticar caridade, visitando os doentes acamados nas periferias, banhando-os e fazendo curativos. Começou a trabalhar para ajudar nas despesas de casa, mesmo assim continuou ajudando sua mãe nos trabalhos caritativos, pois já não sabia mais viver sem esse exercício.

Empresa F

F1: Sócio e gestor da empresa, 37 anos, formado em gestão comercial, 15 anos de experiência no setor.

Empresa G

G1: Sócio e gestor da empresa, 49 anos, formado em engenharia química, com 05 (cinco) pós graduações todas ligadas ao setor de Marketing e Varejo.

Consultor empresarial de educação corporativa, especializado em Varejo, atualmente com mais de 1.000 lojas conectadas no sistema de treinamento a distância. Diretor da Woli Consultoria e Treinamento. Clientes nos estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Goiás, DF e Pará.

5.2 O processo empreendedor na visão dos entrevistados

Kets de Vries (2001) traz a concepção de um contexto de desafios e incertezas, onde indivíduos devem não só identificar novas oportunidades de negócio através de um processo visionário, mas também combinar recursos e habilidades de forma inovadora para a concretização de uma ideia e conduzir de forma eficaz o empreendimento. Estes indivíduos devem estar capacitados para criar e, também, para conduzir a implementação de um processo criativo, elaborando estratégias que permitam o desenvolvimento da sua organização, deve ser caracterizado como um indivíduo que possui altos níveis de energia e altos graus de perseverança e imaginação que, combinados com a disposição para correr riscos moderados, o habilitam a transformar uma ideia (visão) simples e mal definida em algo concreto.

5.2.1 Empreendedor A

A empresa está contextualizada no segmento ensino de línguas, a organização completa neste ano 30 anos de atividades em Araxá. A entrevistada A1 relatou que participou da primeira turma da escola como aluna, quando a primeira proprietária necessitou se afastar da escola por motivos pessoais, indicou A1 para o cargo de professora, devido a seu destaque como aluna, tanto A1, como sua irmã gêmea e

atual sócia da empresa, relatou que, durante 06 anos, do momento em que começaram a dar aula até a proposta de assumirem a empresa, não tinham dúvida de que sua formação acadêmica na área de letras e o gosto pelo inglês fazia com que elas se dedicassem ao máximo:

[...] quando a gente começou a dar aula a gente era muito mais que professora, a gente queria ajudar a Elcia, a diretora na época, inovar. Na época com um pouco mais de 50 alunos, e hoje nós já batemos os 900, então nestes 24 anos foi um crescimento, mas, sobretudo sustentável [...]
A1.

Com relação à aquisição da empresa, A1 relatou que adorava o que fazia, e tinha certeza de que queria ser professora, que seu maior prazer é ver o aluno aprender, e afirmou ainda que o bom professor é aquele que mostra resultado do que está sendo ensinado. Como exemplo de profissional, a empreendedora relatou que admirava a ex-dona da escola e que tinha nela uma imagem de uma pessoa inspiradora, devido ao crescimento da escola nas mãos dessa pessoa, e que aquilo que havia sido realizado não poderia morrer, “por isso assumimos o controle de 100% da empresa” (A1).

No contexto do crescimento da empresa, a empreendedora reforçou alguns pontos de vista e relatou que a sempre enxergou com muita clareza, enfatizando que a empresa somente se desenvolve se quem estiver na sua frente se desenvolver também, e que isso acontece se o empreendedor tiver vontade e certo dom. Um outro fator é a questão do trabalho, quando afirma:

[...] nunca tive medo de trabalhar e nem de volume de trabalho [...]
Eu sempre fui muito focada em educar, a gente tem que ver o resultado surgir e é isso que nos motiva, estas duas questões são essenciais, a questão do trabalho e do desenvolvimento, como aqui em Araxá nós não tínhamos pessoas que dessem cursos avançados naquela época, no nível de proficiência, nós viajavamos duas vezes por semana para Uberaba pois lá tinha o curso e durante 04 anos nós viajamos duas vezes por semana e assistíamos três aulas por dia e nesse andamento, aí a gente começou a ter melhores resultados pessoais [...]. Nós continuamos focadas nesta questão dos resultados, da inovação e do trabalho. (A1)

Isso mostra que, como afirma Kets de Vries (2001), o empreendedor gera um entusiasmo contagiante dentro da organização e transmite senso de propósito e determinação.

5.2.2 Empreendedor B

A empresa está inserida no setor de panificação. Conforme relato do empreendedor, a empresa está em sua terceira geração, desde 1910 (101 anos), há 79 anos no mesmo local. O empreendedor conta que saiu de Araxá com 17 anos, formado em Administração, voltou com 29, há 16 anos, onde revolucionou o setor, principalmente com a implantação do alto serviço, grande diferencial da empresa, uma vez que era tendência do mercado, a partir daí, foram realizados vários projetos e reformas.

Conta que, mais tarde, acrescentou à padaria, restaurante e lanchonete, implementando, recentemente, a parte de conveniência, agora há seis meses uma conveniência mais pesada voltada para a parte de supermercado. Então, tornou-se hoje uma empresa no ramo de alimentação que não é mais uma padaria.

Com relação à evolução, o empreendedor relata que, atuando como ex-presidente da Associação Comercial de Araxá e hoje como vice-presidente da Federaminas, pode visitar várias cidades, viajar pelo país inteiro, isso permitiu várias experiências, em toda cidade onde chegava, brincava, “quando eu chego no hotel, pergunto pro pessoal, tem alguma padaria aqui perto?” relatou B1 com relação à troca de informações:

E que é isso é questão da troca de informação, a troca de informação é muito importante, a pesquisa de mercado que a gente faz aqui, e BH onde eu já morei e hoje gosto de ir muito, a tendência de mercado é a conveniência. Se acontece lá fora, porque eu não posso inovar em Araxá, foram várias as reformas que eu fiz aqui, várias inovações que eu implantei, tornaram a empresa como destaque no ramo de panificação em Araxá (B1).

Fazendo uma retrospectiva dos passos que levaram o empreendedor ao controle da empresa, B1 conta que seu pai tinha uma empresa, e que todos os 07 filhos foram criados com a empresa dele. Tratava-se de uma empresa familiar em nome do pai, que então tinha 99% da empresa e 1% era da mãe. Quando um dos irmãos voltou de BH, eram 4 irmãos e a divisão societária ficou 96% do pai e 4% dos 4 irmãos, cada um com 1%. Uma empresa estritamente familiar, as coisas foram crescendo, foram inovando, o pai já tinha se aposentado, e foi feito um realinhamento de todos os sócios, como eram 4 irmãos contratualmente falando, trabalhando na mesma

empresa, depois da divisão de herança, cada um ficou com o que, em função da evolução da empresa, havia conseguido, com a sua chegada aqui. “eu brinco muito, antes era um bolo de fubá de ontem que ninguém queria, passou a ser uma floresta negra que todos os irmãos queriam um pedaço” confessou o empreendedor.

[...] todos nos sabemos que empresa familiar tem problemas, ele saiu e eu comprei a parte dele, então hoje eu sou detentor de 78% e 11 e 11 pra cada um dos meus dois irmãos. Isso tá assim porque eu que to a frente, a gente que conseguiu as coisas, as inovações, e porque cada um tem uma linha, um jeito de trabalhar, o meu muito empreendedor, muito *doído*, muito *maluco* de fazer as coisas e eu acabei sendo o *cabeça* da situação [...] Então agora a tendência é a gente fazer mais uma, a tendência é comprar a parte da minha irmã agora recente assim, pra gente fazer esse trabalho aqui, pra ficar com a gente. Então contratualmente hoje somos três e quem ta trabalhando hoje somos eu e o Tadeu meu irmão que cuida da parte de produção também tem ajudado muito. (B1)

5.2.3 Empreendedor C

Empresa do segmento de Ensino Profissionalizante, o empreendedor está nesse ramo de atividade há 20 anos e nesta unidade Franqueada Bit Company há 14 anos, desempenha o papel de Diretor.

De acordo com o entrevistado, sua empresa faz parte de uma franquia com 120 unidades pelo Brasil e a unidade de Araxá tem se destacado, figurando como a 3ª unidade do conjunto, sendo que a unidade de Araxá está configurada em um modelo de cidades com menos de 100.000 habitantes.

O empreendedor ressaltou que também é diretor da unidade Uberaba da rede e destacou ações como a implantação do Curso Técnico em Logística, uma inovação haja vista que outras unidades ainda nem trabalham com cursos técnicos, frisou ainda que, no ano 2000 até 2004, foram alocados aproximadamente 700 jovens no programa 1º emprego, tendo sido montada inclusive uma agência de emprego que aloca hoje em média 100 jovens por ano nesta modalidade de 1º emprego.

[...] e a coisa deu tão certo que fomos premiados a nível nacional com o premio franqueado do ano pela Associação Brasileira de Franchising, que

na época congregava aproximadamente 1600 redes, e dessas 1600 com 67 mil franqueados ou seja, desses 67 mil potenciais ganhadores de um prêmio que Araxá conseguiu por conta deste projeto. (C1)

O diretor ressalta ainda que hoje é líder de mercado no segmento de cursos profissionalizantes e que isso gera uma grande responsabilidade de inserção desses jovens no mercado de trabalho. “Nós não aguardamos as coisas acontecerem, nós corremos na frente antes que elas aconteçam” (C1).

[...] o PEP que é o Programa de Educação Profissional, que forma técnicos de maneira gratuita, é o Governo que paga, o Estado que paga, era antes um privilégio do Sistema S, ou seja, Senac, Senai, então em uma reunião com o Prefeito da época o Toninho em visita a inauguração da cadeia, onde *dentro da cadeia*, nós, eu e o Prefeito Antonio Leonardo entregamos na mão do Governador do Estado de Minas Gerais uma carta solicitando que o Governador Anastasia pudesse dar uma atenção através da Secretaria de Educação para uma escola que tinha uma referência na comunidade que prestava um serviço além do que ela foi constituída que era ajudar o público jovem [...] (C1)

[...] lembrando que esse programa, nós criamos lá atrás, que é o FUT, Profissionais do Futuro, ele foi um programa pioneiro a nível Brasil, onde a gente ganhou esse prêmio e também, principalmente ele foi o que precedeu a criação do Bolsa Emprego, que foi um programa municipal baseado nesse programa de jovens voluntários que articulou com as escolas, empresas e associação comercial a inserção destes 700 jovens no mercado de trabalho formal. (C1)

5.2.4 Empreendedor D

É uma empresa distribuidora de gêneros alimentícios, material de limpeza e outros, caracterizando-se como um atacado. Atua na área de compras de mercadorias e vendas, juntamente com seu irmão e sócio que atua mais na área contábil financeira, na parte administrativa, e o entrevistado gerencia as compras, relacionamento com fornecedores e atendimento a grandes clientes desde 1992 (20 anos).

O setor é bastante competitivo, existem outras empresas distribuidoras, principalmente em outros segmentos, na área de doces, balas, chocolates. Na área propriamente de gêneros alimentícios, os maiores concorrentes são os supermercados, onde existe uma briga de preços e, muitas vezes, são concorrentes

fortes. Principalmente os grandes atacadistas da região de Uberlândia que é um grande centro atacadista, e Araxá é visitada por vários distribuidores inclusive de outros estados.

Considera que o diferencial da empresa, pelo fato de ser uma empresa araxaense, de ter um contato muito próximo e íntimo com os clientes, possibilita um atendimento muito rápido, e isso facilita bastante esse relacionamento com os clientes, trabalha com estoque de mercadorias onde pode atender variados volumes a qualquer demanda. Assim, o seu maior diferencial é ser um atacado local e regional, atendendo em um raio de atuação de no máximo 100 km de Araxá, portanto, o foco principal é Araxá. Por isso havia sempre a preocupação em atender da melhor maneira possível esses clientes localizados em Araxá.

Utiliza a ferramenta de um telemarketing, que faz contato com esses clientes diariamente para levantar as necessidades, é um atacado de balcão, mas o forte são as entregas, disponibiliza também um representante comercial que percorre a cidade e região oferecendo os produtos da empresa.

A organização conta hoje com quinze colaboradores e atua em um mercado bastante concorrido, bastante disputado, onde a maior cautela é com as vendas, aplica uma política de risco baixo e risco sob controle, não se aventurando muito em outros mercados. Por ser uma empresa familiar, então talvez por isso, ela trabalhe dentro de uma certa confiabilidade de clientes, trabalha com uma carteira de clientes em que, praticamente, a inadimplência é baixíssima, o foco principal é no gerenciamento de risco, não interessa vendermos grandes volumes com uma taxa de inadimplência, correndo um risco muito alto. A busca da empresa é fidelizar os clientes, aqueles bons clientes, procurando ter um nível de inadimplência baixo.

A empresa foi fundada por meu pai, meu pai que gosta muito do ramo de comércio, e nós eu e meu irmão trabalhávamos em empresas, e pela idade que meu pai já se encontrava houve um convite para irmos trabalhar junto com ele, e nós nos desligamos das empresas em que trabalhávamos e fomos trabalhar com ele. Uma empresa familiar, pensando no crescimento da empresa. (D1)

Quando você está em uma empresa, você tem uma certa limitação de atuação. E eu sempre gostei muito de estar vislumbrando novas oportunidades, novos campos e eu acho que um grande divisor de águas pra mim, foi o curso **Empretec** que eu fiz pelo SEBRAE, esse curso mostrou a necessidade de uma educação continuada, de sempre estar se aperfeiçoando, este eu acho que é um foco, e a necessidade de você participar das coisas. (D1)

5.2.5 Empreendedor E

A Obras Assistenciais Casa do Caminho é uma instituição filantrópica, sem fins lucrativos, localizada em Araxá-MG. Iniciou suas atividades em 1980, quando o seu fundador, Sr. José Tadeu, cedia seu próprio quarto para dois paráliticos. Ali nascia a Casa do Caminho. Desde então o trabalho cresceu e evoluiu ao longo do tempo, passando por diversas fases de aprimoramento, adequando-se dia a dia a novos conceitos e realidades sempre sob a inspiração da Filantropia.

A Casa do Caminho caracteriza-se por uma cuidadosa integração de sua concepção humanizada com os princípios de organização e trabalho. Dessa integração resultam, por exemplo, os amplos espaços da instituição, com agradáveis áreas verdes e jardins, buscando sempre a humanização do ambiente hospitalar.

Transparência, competência e eficiência são aspectos fundamentais na opinião do entrevistado e que integram essa Instituição que, além disso, está constituída juridicamente dentro da legislação brasileira vigente e credenciada em todas as esferas de governo e conselhos para receber imunidades, isenções e subvenções, se necessários. Preenche todos os registros impostos por lei para se beneficiar da isenção da Contribuição Patronal do INSS, o que reduz sobremaneira as despesas com os encargos sociais que decorrem da folha de pagamento dos funcionários, em função de oferecer em seu atendimento 100% de gratuidade. Atende a todas as exigências estabelecidas para receber os valores financeiros advindos das empresas, fruto de renúncias fiscais autorizadas para determinadas linhas de financiamento de projetos. Assegura aos seus parceiros, transparência absoluta através de auditoria externa periódica executada pela empresa AUDICON -

Auditoria, Assistência e Contabilidade Ltda. Garante a agilidade na gestão dos recursos, perfil exigido nos mais modernos sistemas de administração.

A Casa do Caminho sobrevive basicamente de verbas do SUS e de doações espontâneas vindas da comunidade e de empresas comprometidas com o social que acreditam na seriedade e transparência do trabalho (Casa do Caminho, 2012).

José Tadeu Silva nasceu em 1955, em Araxá/ MG. Aos sete anos, começou a aprender com sua mãe, Sra. Luiza, a praticar caridade, visitando os doentes acamados nas periferias, banhando-os e fazendo curativos. Tadeu cresceu e começou a trabalhar para ajudar nas despesas de casa, mas, mesmo assim, continuou ajudando sua mãe nos trabalhos caritativos, pois já não sabia mais viver sem esse exercício. Assim que terminou o serviço militar, sua mãe aos 46 anos adoeceu de câncer e logo em seguida, seu pai, Sr. José Jovino, sofreu um derrame isquêmico. Durante dois anos, Tadeu dedicou sua atenção e cuidados a seus pais, que faleceram em pouco tempo. Tadeu continuou ajudando os necessitados, e levou para sua casa dois velhinhos paráliticos, cedendo seu quarto e toda a sua privacidade. Poucos dias depois levou mais dois, depois mais três e ali nasceu a “CASA DO CAMINHO”.

Tadeu passou a dedicar-se aos necessitados em tempo integral, ao mesmo tempo utilizava-se de suas economias para cobrir as despesas, foi quando apareceram os amigos Ernandir e Xavier. E assim foram quatro anos, até que a comunidade descobriu o trabalho e começou a participar com doações. Depois disso, o trabalho cresceu e evoluiu ao longo do tempo, passando por diversas fases de aprimoramento, adequando-se dia a dia a novos conceitos e realidades, sempre sob a inspiração da filantropia. Hoje a Casa do Caminho é um estabelecimento de saúde que presta serviços na área hospitalar atendendo à demanda populacional de Araxá e região (Casa do caminho, 2012).

[...] em 94 apareceu na nossa vida Dr. Camargo (Presidente da CBMM, empresa de mineração) deu uma guinada na nossa casa né, o Dr. Camargo deu uma guinada porque na verdade desde que começou a casa nesses 32 anos, a manutenção e o custeio é uma luta muito grande e então apareceu o Dr. Camargo que deu uma renovada na construção, construiu muita coisa nova e deu assim um crescimento importante pra casa, mais eu continuei

ficando com a luta da manutenção e custeio eu era da administração. Depois do Dr. Camargo chego meu primo João Bittar, que é um deputado federal pessoa totalmente do bem, então que foi prezando todas as emendas dele pra cá, abraçou a causa então o João Bittar, hoje o crescimento nessa casa, de construção é o João Bittar, estamos aproveitando essa oportunidade, essa boa vontade dele, e ele construiu a UTI e equipou, construiu o centro cirúrgico e equipou, construiu o hospital geral e equipou, agora ele construiu essa nova recepção estamos inaugurando agora a longa permanência, trouxe novos equipamentos, eu e o João Bittar agora estamos focados nesse grande hospital só que todo, e interessante que dinheiro de projeto e construção é muito difícil, a luta nessa casa que eu percebo é o dia a dia e a manutenção e o custeio, ai que entra a administração, tem que tentar administrar bem para não endividar, fazer milagre na boa forma [...] (E1).

5.2.6 Empreendedor F

Atuando como corretor de imóveis e seguros, o empresário acumula quase 20 anos de experiência no segmento imobiliário, sendo colaborador de empresas referências no setor. Com a conclusão do curso superior em Gestão Comercial, o empresário assumiu o desafio de empreender e, no final de 2009, nascia a Alex Cunha Imóveis. Evolução; atualmente a empresa conta com uma estrutura de 04 corretores contando com o Empresário, um gestor financeiro com formação em Direito e uma secretária.

A experiência e influência do empresário no segmento fez com que a Imobiliária se posicionasse entre as mais conceituadas da cidade em um curto espaço de tempo, fatores como o aquecimento do mercado imobiliário e a oferta de crédito para este fim fizeram com que o empreendimento com apenas dois anos e três meses se inserisse no mercado de forma incisiva. De acordo com o empreendedor, mesmo com esse aquecimento no mercado, ainda não foi suprido nem 10% do déficit habitacional nacional, o que gera uma expectativa favorável ao setor.

Então, como eu venho do mercado imobiliário, às vezes eu sentia a necessidade de ter uma comunicação visual diferente, um tratamento diferenciado com os clientes, fazer uso da tecnologia da informação para agilizar os atendimentos, dar respostas mais rápidas. Por isso eu senti a necessidade de montar meu próprio negocio, e a partir daí eu vi que a situação é um pouco diferente, por que hoje, o cliente é o nosso maior concorrente, pois, em um mercado de cidade pequena como Araxá, todo mundo conhece todo mundo, e às vezes os próprios clientes atravessam a

atuação da imobiliária, procurando diretamente o proprietário do imóvel. Então eu trabalho muito aqui com os nossos colaboradores a questão da Ética, do dinamismo, e também da informação e da transparência. (F1)

5.2.7 Empreendedor G

Empresa inserida no setor de Tecnologia e Educação à distância. Iniciou suas atividades no ano de 2002, sendo idealizada como um Trabalho de Conclusão de Curso em uma pós-graduação. O empreendedor define sua atuação como mais focada mais no aspecto no comercial e com o apoio na gestão, entretanto, durante todo o tempo do negócio, a parte da gestão e desenvolvimento foi de sua responsabilidade. Conta hoje com um sócio que começou na empresa como seu braço direito desde o princípio e outro parceiro investidor nesta empresa e em outras frentes de negócio.

O empreendedor relata que hoje tem um foco muito grande em educação corporativa, ou seja, desenvolver conteúdos para empresas e aplicar internamente. Os seus processos foram montados para atender empresas que têm dispersão geográfica, por isso hoje a empresa atua em educação à distância e ferramentas de gestão, atendendo empresas do Brasil todo. Através de um esquema de web, a distribuição se dá via web, e a comercialização, muitas vezes, é física, mas o processo todo é desenvolvido para web.

Temos dois aspectos diferentes em inovação, há 10 anos começar a falar em ensino a distancia em um ambiente cooperativo dentro de Minas Gerais teve um peso muito grande, até ai agente conseguir desenvolver uma plataforma de ensino a distancia, conseguimos agregar à plataforma de ensino a distancia, ferramentas que são uteis pra RH. Essas ferramentas são o grande diferencial pra gente hoje, porque aplicar o conhecimento e fazer gestão de tudo que acontece, qual a dificuldade, uma serie de empresas no mercado tinham grandes ferramentas de RH e a gente conseguiu agregar ferramentas de gestão de pessoas e em um pacote único, e hoje são poucas empresas do mercado que conseguem agregar tudo isso em um pacote único ensino a distancia e gestão de pessoas em uma única ferramenta. (G1).

E um outro fator de inovação muito importante aconteceu somente em 2008, quando a gente desenvolvendo um curso de educação corporativa, o gerente da loja pediu pra gente liberar um desses cursos pra que o sobrinho, neto pudessem ter acesso, ai a gente percebeu que podia, utilizar

a vontade do público em utilizar nossos produtos, percebemos uma oportunidade de vender. Ai nos começamos ... e ai ta o grande aspecto de inovação, pegar um produto virtual e comercializar numa loja física. A Woli começou em 2008 com um projeto, que a gente chama de fácil aprender onde foram desenvolvidos uma série de conteúdos, que são ligados, conjugados, aos produtos que são comercializados na loja, hoje um cliente entra na loja pra comprar um forno de micro-ondas, ai ele tem um curso de como cozinhar com micro-ondas. E a comercialização do produto on line, na rede física foi um grande passo pra Woli em termo de crescimento, de estruturação e foi um atrativo para o Brasil inteiro, hoje temos clientes de todo Brasil, desde o Pará até Santa Catarina utilizando este produto (G1).

5.3 Perspectivas das ações empreendedoras adotadas pelos entrevistados em relação à abordagem que os pautam

Hardin (1994) pondera sobre a lógica organizacional, onde novas formas organizacionais permitem aos agentes econômicos responderem, de forma mais eficaz, aos desafios impostos pela crescente complexidade do mundo globalizado. uma vez que novos conhecimentos, geradores de processos inovativos, são. Dessa forma, as organizações criam alianças para administrar a incerteza ambiental e para satisfazer suas necessidades de recursos. Consequentemente, elas cooperam entre si com vistas a adquirir e otimizar benefícios que possam auxiliá-las a enfrentar as ameaças externas.

Para Sandler (1995), a ação coletiva se refere às atividades que requerem a coordenação de esforços de dois ou mais indivíduos. Assim, o alinhamento de interesses em uma ação coletiva não reside na equivalência do interesse próprio dos indivíduos, mas sim na constatação de que os indivíduos têm necessidades comuns, que só podem ser atendidas por meio de ações conjuntas.

A empreendedora A1 relata, com relação ao papel de sua organização, que seu relacionamento com redes associativas é muito importante, pois tem a possibilidade de ver seu empreendimento de fora para dentro, ver como as outras empresas e as próprias organizações enxergam sua empresa. Ponderou ainda sobre um ditado que aplica no seu dia a dia, “As palavras falam, os números gritam” (A1), e sobre a

oportunidade de se relacionar com empreendedores de outros segmentos e perceber que as dificuldades são as mesmas, mas as oportunidades também.

Uma das ações conjuntas relatadas pela empreendedora (A1), vem atender à necessidade de qualificação de mão de obra, assim, foi realizada uma parceria através da Associação Comercial com a USP para realização de um MBA em Gestão empresarial.

Burt (1992) afirma que o empreendedor é aquele capaz de preencher as lacunas que se formam entre dois atores situados em redes – os “buracos estruturais” – e visualizá-los como oportunidades de novos negócios. Assim, o empreendedorismo compreende a habilidade de colocar juntas peças que, de outra maneira, estariam desconectadas.

Um relato que vai ao encontro desse pensamento para D1, é a importância do crédito para o desenvolvimento dos negócios. Segundo ele, há um economista brasileiro que fala que a segunda maior fonte de inclusão social, depois da educação, é o crédito.

Então a gente sente a importância do crédito para o desenvolvimento dos negócios. E com essa experiência nesta cooperativa, nós criamos aqui na ACI, o Instituto de crédito ACIA, que chama Aciacred, é um órgão voltado exclusivamente para o microcrédito, tanto para as pessoas formais como os informais. Nós queremos dar aquele empurrãozinho, aquela alavancada, para aqueles que tenham um pequeno negócio e precisam muitas vezes de um equipamento para produzir mais, pra produzir com melhor qualidade, e aqueles prestadores de serviço que muitas vezes precisam de comprar algum material pra desenvolver um serviço, mas que o cliente as vezes não pode pagar a vista, tem que parcelar, e a Aciacred é uma fonte deste tipo de coisa. Nós temos aqui, mecânicos, cabeleireiras, artesãos, sacoleiras, temos de tudo, esse é o nosso objetivo, pulverizar o crédito, atender o maior número de pessoas com a menor burocracia possível. Nós ainda não atingimos o patamar que nós desejamos, que é ter um fundo garantidor neste instituto de crédito, que ele seja o garantidor deste empreendedor, deste tomador individual. Por que isso, por que muitas vezes é um constrangimento para a pessoa ter que solicitar um aval, de um parente, de um amigo, muitas vezes ele não tem bens em garantia, então nós queremos formar um fundo garantidor, para que esse fundo garantidor vá ser o avalista desta pessoa. A pessoa vem aqui, o agente de crédito analisa o seu negócio, o potencial do seu negócio, orienta ele sobre o volume de crédito que pode fornecer pra ele, e somente ele vai ser o garantidor da dívida, o avalista dele este fundo garantidor que nós vamos criar, teremos que fazer isso com recursos empresariais, com recursos públicos, para que esse dinheiro fique garantindo, seja o avalista desta pessoa, destes pequenos tomadores[...] (D1).

[...] pros bancos, pra rede bancaria convencional, eles não tem interesse nenhum em financiar pessoas com R\$ 500,00, R\$ 600,00, R\$ 300,00, trocar um chequinho de R\$ 150,00. Mas pra estes pequenos empreendedores individuais, isso é muito importante, por que evita dele ir pagar uns juros extorsivos da ordem de 10, 15, 20%, que acaba inviabilizando seu pequeno negocio, você pode ir nestas financeiras que tem aí em toda esquina, você vai ver que no *frigir dos ovos*, os juros que elas cobram é 13, 14, 15%, isso você pode ir lá que você vai ver que este é o valor dos juros que eles estão cobrando. Isso inviabiliza qualquer negocio, não tem negocio que de margem p você pagar 14%, 15% de juros, então nos queremos o que com o fundo garantidor, é ter juros aqui entre 2%, 2,2% pra essas pessoas, nós queremos viabilizar o negocio dele, que ele tenha condições que seu negocio vá avante. (D1)

Para Silva (2008), as denominadas organizações sem fins lucrativos recorrentemente têm se utilizado das ferramentas gerenciais associadas à escola do empreendedorismo, o que possibilitou a emergência de uma nova conceituação nessa área de conhecimento: o empreendedorismo social (SILVA, 2008).

Os relatos dos empreendedores A1 e E1 reforçam esta linha de pensamento:

A Fundação de Apoio a Mulher Araxaense (FAMA), parceria com o poder publico é algo que me requer tempo e muita energia, lá é muito mais uma doação, meu tempo, meu conhecimento e meu *network*, arrecadando fundos e passando a minha experiência administrativa, para ajudar a gerir o negócio de forma privada, de forma séria, eu acho que desta forma estou retribuindo para a sociedade as condições de vida que tenho aqui, as condições de estabelecer meu negocio em uma cidade que me proporciona qualidade de vida. (A1)

[...] a Casa do Caminho hoje, ela já é uma benção pro município, porque hoje os municípios dão uma preferência muito grande pra nós, tanto no parte clinica medica, cirúrgica e mais UTI mais longa permanência e mais psiquiátrica, nós atendemos uma parte da região pra você ter uma ideia, Tapira, Perdizes, Ibiá, eles põem as kombis nas estradas e mandam os doentes mentais pra passa o dia aqui e a tarde voltam pra sua cidades e as internações aqui do hospital geral e da longa permanência a gente atende muito bem a região também alem de atender Araxá a região tem uma preferência muito grande pra Casa do Caminho, por isso o nosso sonho hoje é esse hospital grande pra que Araxá e a região tenha, que não tenha essa luta tão grande de ir pra Uberaba ficar nos corredores lá da faculdade, lá do hospital, lá uma semana as vezes aguardando vaga [...] (E1)

5.4 Caracterização das ações empreendedoras de diferentes tipos de empreendedores

Existem características associadas a iniciativas empreendedoras que auxiliam na compreensão de atributos geradores de respostas de valor na interação com grupos internos e externos da organização e, dessa forma, pressupõem a presença de distintos perfis empreendedores a partir da combinação de sete diferentes características que estão, em menor ou maior grau, presentes em todas essas iniciativas empreendedoras.

Elas se vinculam a: natureza do foco da ação, em uma escala de evolução entre, por um lado, maior valorização da ação individual e, por outro, maior valorização da ação coletiva; usufruto da geração de valor resultante da ação, apropriação privada versus ganho coletivo; abrangência da inovação gerada, concentrada versus difusa; fonte de comprometimento para a ação, que vai do egoísmo ao altruísmo; natureza de incentivo original do ator, por um lado, valores tangíveis/materiais — como lucro e remuneração — e, de outro, intangíveis/simbólicos — como crença, ideologia; natureza do interesse do resultado imediato, frente a resultados em médio ou longo prazo; e a capacidade de geração de capital social, baixo versus alto (VALE; AMÂNCIO; LIMA, 2006).

Esses elementos são básicos no desenvolvimento de artefatos representativos, permitindo a classificação dos vários tipos de empreendedores. As categorias de análise foram definidas com base nas sete Características da Ação Empreendedora, propostas por Vale, Amâncio e Lima (2006), conforme antecipado no referencial teórico. E foram agrupadas conforme a intensidade desse atributo na ação empreendedora.

5.4.1 Foco da Ação

Em seu relato, a empreendedora A1 manifesta o foco de sua ação em relação a sua participação em grupos empresariais:

A primeira coisa é a questão do *network* você estando em uma associação você tem muitas oportunidades de desenvolver um “ótimo” *network* e isso é muito importante, conhecer as pessoas, saber o que o mercado esta querendo, saber de “1° mão” o que está acontecendo na sua cidade, quais as empresas que estão vindo pra cá, o que vão trazer, que tipo de demanda vai surgir, e isso a gente fica sabendo muito rapidamente e você pode se planejar, tirar proveito dessas oportunidades, então por exemplo, a Vale está aqui em Araxá e atualmente está havendo muito investimento em todas as áreas, e lógico que vai crescer a demanda, mas eu quero saber que tipo de pessoas vão atuar, o que elas precisam? É de um inglês mais focado em atualidades para receber visitantes, o que realmente eles demandarão? Então tudo isso a gente consegue dentro da associação comercial, a questão é a gente saber das coisas [...] (A1)

Para C1, seu foco de ação primário é sua empresa, mas seus projetos são compartilhados municipalmente:

Na verdade eu já posso dizer que eu já sou um empresário de 6° geração, onde nós criamos nossos próprios projetos, colocamos eles pra rodar e entregamos para o município e falamos, dá pra criar uma política publica aqui. (C1)

Para o empreendedor D1, o foco de sua ação está concentrado no seu segmento de atuação:

Eu acho que o resultado, quando é fruto de uma ação coletiva, ele é muito mais prazeroso, do que quando é de uma ação individual, por que, o que acontece, quando ele é uma ação individual você comemora com você mesmo, quando é o resultado de uma ação coletiva você tem várias pessoas pra comemorar e é muito mais gostoso. (D1)

Para E1, percebe-se um foco voltado para o território, para a comunidade:

[...] tem que lutar “né”, mas a gente brinca que tem que fazer milagre e hoje a casa cresce, não para de crescer, não tem jeito, e ela vai renovando e é interessantíssimo, começamos com asilo, hoje não é mais asilo é uma longa permanência, essa longa permanência vai transformar logo dentro em breve agora em um centro de reabilitação com referencia no Triangulo Mineiro, o triangulo mineiro não tem centro de reabilitação, e não quero ser pretensioso, mas quero dizer que esse centro de reabilitação vai ser mais ou menos do modelo do Sara, vai reabilitar mesmo, e você tá vendo que vai renovando, de asilo passou para longa permanência que cuida dos crônicos

com um tratamento que chama longa permanência, que é um tratamento de 30, 60 a 90 dias é essa a nova etapa agora. (E1)

QUADRO 2 - Características da Ação Empreendedora em relação aos tipos de empreendedores – Foco

| Tipos | Características da Ação Empreendedora | | | | | | | |
|-------|---------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|
| | Foco | A1 | B1 | C1 | D1 | E1 | F1 | G1 |
| EC | Individual | X | | | | | X | X |
| ECU | Grupo | | X | X | | | | |
| ECSE | Setor/Local | | | | X | | | |
| ECSO | Território/ comunidade | | | | | X | | |

Fonte: dados da pesquisa.

5.4.2 Apropriação de Valor

Retomando o conceito, Shapero (1980) descreveu o empreendedor como sendo alguém que toma a iniciativa de reunir recursos de uma maneira nova ou para reorganizar recursos de maneira a gerar uma organização relativamente independente, cujo sucesso é incerto e assume esse risco. Pode-se ponderar sobre as ações empreendedoras sobre esse ponto de vista, como esses empreendedores enxergam essa questão da apropriação de valor.

[...] eu vou falar sinceramente aqui, como o Emilio investe muito, ele é ousado e várias coisas, eu já tomei prejuízo, eu já tomei vários prejuízos aqui em Araxá, no início [...] Mas independente disso, eu acho que resultado, o meu resultado aqui da pão nosso, eu invisto 100% dele aqui na pão nosso, hoje tá tudo aqui, tudo o que eu tenho tá aqui dentro. Por que é o seguinte, não adianta eu levar p casa, montar uma bela casa, com toda infraestrutura, e tudo mais, sendo que eu poderia estar investindo na minha empresa, esse é meu pensamento, é lógico que eu tenho um conforto em casa pra passar para os meus filhos, mas eu não sei, se eu trabalhei desde criança, e isso permitiu que eu só trabalhe, trabalhe e continue trabalhando hoje, então pra eu dar condições pros meus filhos, então tudo que eu ganho aqui na pão nosso, quase 100% é reinvestido aqui, em beneficio da empresa, eu acho que é mais salutar aqui, gerar emprego, gerar oportunidade, eu acho que isso é papel do empresário. Eu sei que a maioria não pensa assim, mas o Emilio pensa assim. (B1)

[...] o lucro para o empresário é o combustível que move o carro, sem lucro não tem empresa nenhuma que sobrevive, e a própria entidade, o Instituto de credito, ele tem funcionários, tem gastos fixos, e ele tem que crescer com uma pequena contribuição de cada um para que ele possa a cada vez atender um numero maior de pessoas. Então o lucro de uma entidade como a ACI e como um Instituto de credito, ele visa isso, uma contribuição pequena de muitos para que ele tenha cada vez mais capacidade de atender um maior numero de pessoas, para que ele não fique restrito esse beneficio a um grupo x de pessoas por falta de recursos. Então ele tem que crescer, ele tem que desenvolver para que cada vez mais, possa estar oferecendo mais aos seus microempreendedores, aos seus empreendedores, aos empresários de uma maneira em geral. (D1)

Ganho coletivo. Pode parecer ate incoerente, mas o foco de atuação é muito individual, as coisas nascem, eu costumo atropelar alguns processos pra tentar levar o processo individual sempre, mas eu consigo ate uma característica pessoal, socializar sempre, eu trabalho de forma mais individual, às vezes com alguma dificuldade de trabalho em questão do grupo, mas consigo socializar os resultados. (G1)

QUADRO 3 - Características da Ação Empreendedora em relação aos tipos de empreendedores - Apropriação de Valor

| | | Características da Ação Empreendedora | | | | | | |
|-------|---------------------------|---------------------------------------|----|----|----|----|----|----|
| Tipos | Apropriação de Valor | A1 | B1 | C1 | D1 | E1 | F1 | G1 |
| EC | Privada | | X | X | | | X | X |
| ECU | Privada de ganho coletivo | X | | | | | | |
| ECSE | Coletiva | | | | X | | | |
| ECSO | Comunitária | | | | | X | | |

Fonte: dados da pesquisa.

5.4.3 Inovação

Para Degen (1989), a riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem-estar da população. Por esse motivo, acredita-se que o melhor recurso para solucionar os problemas organizacionais é a liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços (DEGEN, 1989).

No que tange à difusão da inovação, o empreendedor B1 assim como G1 se posicionam como multiplicadores dessa inovação, trazendo para a comunidade, aprendizados e oportunidades.

Eu tenho esse ritmo acelerado, mas com um grande diferencial, sou uma pessoa muito focada, muito centrada, gosto muito de ajudar as pessoas, gosto muito de me relacionar neste sistema cooperativo, hoje sou pós-graduado em agente de sistema cooperativista. Então você lidar com as pessoas, no sentido de ver elas crescerem, e aqui eu abro um parentes, eu gosto de comentar, eu ajudei muito meus concorrentes de Araxá crescerem no ramo de panificação, dentro da própria associação comercial, o associativismo e cooperativismo vivem no meio político, mas não é a política, você não tem interesse, eu não tinha este interesse de ser presidente, e acabei sendo presidente, mas é um jeito de lidar com as pessoas, de ver as pessoas crescerem de ver o mundo de uma maneira diferente, não só o lado comercial, mas o lado humano também e isso me permite essa realização, trabalhar com as pessoas neste segmento. (B1)

É importante que a gente traçou ao longo destes 10 anos, uma trajetória e cumpriu parte dessa trajetória. Desviamos dessa trajetória em alguns momentos, mas, muito longe de ser dono da verdade, a gente sabe que tem muita coisa a ser corrigida, têm muita coisa boa a ser feita ainda, muitas oportunidades nesse negócio., E qual é a grande dificuldade em inovação nesse negocio, é conseguir agregar pessoas que consigam fazer diferença. Nós estamos hoje em uma condição talvez mais cômoda, mas há necessidade de mudar, inovar e criar coisas novas todo dia, toda hora, e o mercado tem nos cobrado muito isso, principalmente no mercado de ensino a distancia, o nível de concorrência é muito acirrado, muita gente entrou nesse mercado, e estamos buscando inovação o tempo todo (G1).

QUADRO 4 - Características da Ação Empreendedora em relação aos tipos de empreendedores - Inovação

| | | Características da Ação Empreendedora | | | | | | |
|-------|-------------------------|---------------------------------------|----|----|----|----|----|----|
| Tipos | Inovação | A1 | B1 | C1 | D1 | E1 | F1 | G1 |
| EC | Concentrada na empresa | | | X | | | X | |
| ECU | Concentrada no grupo | X | | | | | | X |
| ECSE | Difusa no setor / local | | X | | X | | | |
| ECSO | Difusa no território | | | | | X | | |

Fonte: dados da pesquisa.

5.4.4 Comprometimento

Conforme Paiva Jr., Fernandes e Almeida (2006), esse comprometimento não diz respeito apenas às relações de negócio, mas se refletem na manutenção de um relacionamento próximo entre os parceiros. Assim, a capacidade de resolução de conflitos, já que este é elemento constante das alianças devido à natural interdependência das partes, e o modo como resolvem os conflitos têm influência direta no sucesso do relacionamento. Os autores explicam a importância desse item quando atrelam sua efetividade ao comprometimento para com o outro, argumento reforçado por outros elementos, como: credibilidade e benevolência (PAIVA JR.; FERNANDES; ALMEIDA, 2006).

Para A1, existe dedicação a causas que não às próprias, entretanto a empreendedora mostra-se bem focada em seu principal objetivo:

[...] eu tenho todas estas atribuições nestas entidades que são muitas, mas eu nunca perco o foco aqui na (A), meu horário de (A) é meu horário de (A), com minhas aulas, minhas responsabilidades, eu jamais abro mão para estar em outro lugar, eu não perco este equilíbrio, não pode perder, por que senão você troca a empresa com a entidade e aí você começa a pensar como uma única coisa (A1).

Para o empreendedor B1, o comprometimento está mais focado no seu segmento de atuação:

[...] se você vai fazer um negocio para sua empresa e chama várias pessoas do mesmo segmento da panificação, traz um projeto pra cá onde todos vão trabalhar, vão discutir, vão valorizar o comercio local, a cidade vai ganhar, todos vão trabalhar, você vai olhar seu concorrente na prestação de serviços, no diferencial que ele esta fazendo, o grupo ganha, a cidade ganha, todo mundo fazendo com o mesmo objetivo, a gente só não tá falando do preço e esta oportunidade, nos tivemos aqui dentro da ACI e foi super legal, esta é minha visão, é mais fácil você trabalhar no percentual de compras, você trabalhar com mais pessoas que você tem um poder de barganha pra negociar com fornecedor do que trabalhar individualmente, e assim sucessivamente [...] (B1)

QUADRO 5 - Características da Ação Empreendedora em relação aos tipos de empreendedores - Comprometimento

| | | Características da Ação Empreendedora | | | | | | |
|-------|------------------------|---------------------------------------|----|----|----|----|----|----|
| Tipos | Comprometimento | A1 | B1 | C1 | D1 | E1 | F1 | G1 |
| EC | Egoísmo | X | | | | | X | |
| ECU | Sucesso do grupo | | | X | X | | | X |
| ECSE | Interesses do segmento | | X | | | | | |
| ECSO | Altruísmo | | | | | X | | |

Fonte: dados da pesquisa.

5.4.5 Incentivo

Em Filion (1999), sua análise recorre a David C. McClelland, como o autor que realmente deu início à contribuição das ciências do comportamento para o empreendedorismo. “McClelland realmente mostrou que o ser humano é um produto social, portanto, é razoável pensar que os seres humanos tendem a reproduzir os seus próprios modelos”.

Sendo assim, continua o autor, a existência de um modelo tem papel fundamental na decisão de empreender, dessa forma, pode ser o caso de afirmar-se que, quanto mais empreendedores uma sociedade tiver e quanto maior for o valor dado, nessa sociedade, aos modelos empresariais existentes, maior será o número de jovens que optarão por imitar esses modelos, escolhendo o empreendedorismo como uma opção de carreira (FILION, 1999).

Na afirmação de D1, “este é o nosso objetivo, estar contribuindo para fomentar a economia. E a base da economia são os pequenos empreendedores”. Percebe-se que a ação empreendedora está focada em um aspecto intangível, que seria a

realização de um projeto de outra pessoa, e esses projetos são diversificados, como exemplifica o entrevistado: “toda semana tem um caso aqui, um caso ali, então a gente “tá” contribuindo com uma cabeleireira que está melhorando seu salão, uma sacoleira que vai em SP fazer compras, pra um período natalino, dia das mães [...]” (D1).

O outro extremo dessa balança seria a presença de uma característica de comprometimento com o resultado focado no material, no tangível. Para F1, quando o foco é o resultado: “Quanto mais, melhor. Se você consegue almejar o espaço e consegue identificar e realizar o negócio e consegue isso sozinho, sempre é um processo mais tranquilo. O Sol tá aí pra todo mundo, sendo com transparência e ética”. (F1)

QUADRO 6 - Características da Ação Empreendedora em relação aos tipos de empreendedores - Incentivo

| Tipos | Características da Ação Empreendedora | | | | | | | |
|-------|---------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|
| | Incentivo | A1 | B1 | C1 | D1 | E1 | F1 | G1 |
| EC | Material / Tangível | | | | | | X | |
| ECU | Material / Tangível | X | | X | | | | |
| ECSE | Tangível / Intangível | | X | | X | | | X |
| ECSO | Intangível / Simbólico | | | | | X | | |

Fonte: dados da pesquisa.

5.4.6 Interesse

Nesse aspecto, todos os empreendedores enxergam um universo de longo prazo para seus empreendimentos, o reinvestimento nas próprias empresas e em sua formação pessoal e comum a todos empreendedores.

[...] eu enxergo a casa daqui 50 anos, já preparando pessoas para me substituir, essa não é minha preocupação, porque já tem bastante gente empenhada, e se eu fechar os olhos hoje eu vou tranquilo porque quem tá aqui hoje vai administrar muito bem a casa. Eu trabalho este lado também, que a gente não impede que amanhã ou depois minha hora vencer e eu ter que retornar e essa casa não pode ficar ao léu [...] (E1).

QUADRO 7 - Características da Ação Empreendedora em relação aos tipos de empreendedores - Interesse

| | | Características da Ação Empreendedora | | | | | | |
|-------|---------------------|---------------------------------------|----|----|----|----|----|----|
| Tipos | Interesse | A1 | B1 | C1 | D1 | E1 | F1 | G1 |
| EC | Curto prazo | | | | | | | |
| ECU | Curto / Médio prazo | | | | | | | |
| ECSE | Médio prazo | | | | | | | |
| ECSO | Médio / Longo prazo | X | X | X | X | X | X | X |

Fonte: dados da pesquisa.

5.4.7 Capital Social

Desenvolvimento social consiste no progresso dos componentes de uma sociedade, tal como as suas condições de relacionamento e de vida diante da mesma. Desenvolvimento econômico diz respeito a um processo de enriquecimento de um país ou região, da sua população e do aumento da sua produção. Franco (2002) diz que todo desenvolvimento é desenvolvimento social, ou seja: “desenvolvimento das pessoas, de todas as pessoas, das que estão vivas hoje e das que viverão amanhã. Em outras palavras: desenvolvimento humano, social e sustentável” (FRANCO, 2002, p.53).

Para Franco, o que move esse desenvolvimento e faz com que pensamentos se transformem em ações favoráveis para o crescimento de uma sociedade é o que ele chama de *capital humano*.

Do ponto de vista do desenvolvimento, o principal elemento do capital humano, o que distingue e caracteriza o humano como ente construtor de futuro e, portanto, gerador de inovação, é a capacidade das pessoas de fazer coisas novas, exercitando a sua imaginação criadora – o seu desejo e visão – e se mobilizando para desenvolver as atitudes de permitir a materialização do desejo, a realização do sonho e a viabilidade da visão. Ora, isso tem um nome (que se refere a um conceito deslizado do âmbito empresarial, mas não necessariamente a ele restrito): chama-se ‘empreendedorismo’. (FRANCO, 2002, p 63)

Para B1 e F1, percebe-se que a questão do capital humano exerce grande influência em suas ações:

Qual é o papel de um líder? É formar líderes. E eu procuro fazer isso aqui na padaria, só que muitas das vezes pelo ramo de atividade que eu trabalho, pelo nível das pessoas, eu não consigo fazer isso aqui, e isso é uma grande frustração que eu tenho. Porque que na ACI, eu tenho várias pessoas que eu formei líder, tornaram-se líderes, ok? Fora da padaria, no meu convívio social, eu consigo formar líderes e aqui na padaria, a situação é um pouco complexa aqui [...] (B1).

Eu já fui espelho para várias pessoas, não só pras pessoas que passaram aqui, mas espelho pras pessoas que me conhecem, então isso é gratificante. Isso eu tenho prazer, de ouvir várias histórias, quando eu dou palestras, os jovens aprendizes que estão começando agora, do PCA (programa da criança e do adolescente), isso é muito bom de ver as pessoas crescer, este é o papel do líder, que é formar líderes (B1).

Bem, hoje as coisas estão muito difíceis, mas ainda acredito no ser humano, a ética, a moral, a família tudo isso é muito importante pra nós. E sempre fazendo o bem, acho que a gente pode alcançar algum ponto que venha somar, por exemplo, nós aqui, valorizamos o operacional, uma empresa sadia com funcionários querendo vir trabalhar, buscando a sua vontade de crescer, a sua vontade de vencer, bem como eu que vim de uma empresa com 15 funcionários e me destaquei entre eles, e sempre tive muita vontade, então eu acredito sim no ser humano, e eu acho que cada um traça o seu destino e eu procuro contribuir para que as pessoas que estão com a gente alcancem seus objetivos (F1).

QUADRO 8 - Características da Ação Empreendedora em relação aos tipos de empreendedores - Capital Social

| Tipos | Características da Ação Empreendedora | | | | | | | |
|-------|---------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|
| | Capital Social | A1 | B1 | C1 | D1 | E1 | F1 | G1 |
| EC | Nulo/ Baixo | | | | | | | |
| ECU | Médio | | | | | | | X |
| ECSE | Médio/ Alto | X | | | X | | X | |
| ECSO | Alto | | X | X | | X | | |

Fonte: dados da pesquisa.

Os elementos do modelo selecionado para identificar e caracterizar ações empreendedoras foram verificados nos casos estudados e proporcionou a geração de um quadro-síntese a seguir que colaborou para a identificação dos tipos de empreendedores no município de Araxá-MG, segundo a Tipologia de Empreendedores proposta por Vale, Amâncio e Lima (2006).

QUADRO 9 - Síntese Tipos de Empreendedores

| Características da Ação Empreendedora | | | | | | | |
|---------------------------------------|------|----------------------|----------|-----------------|-----------|-----------|----------------|
| Tipos | Foco | Apropriação de Valor | Inovação | Comprometimento | Incentivo | Interesse | Capital Social |
| A1 | | | | | | | |
| EC | X | | | X | | | |
| ECU | | X | X | | X | | |
| ECSE | | | | | | | X |
| ECSO | | | | | | X | |
| B1 | | | | | | | |
| EC | | X | | | | | |
| ECU | X | | | | | | |
| ECSE | | | X | X | X | | |
| ECSO | | | | | | X | X |
| C1 | | | | | | | |
| EC | | X | X | | | | |
| ECU | X | | | X | X | | |
| ECSE | | | | | | | |
| ECSO | | | | | | X | X |
| D1 | | | | | | | |
| EC | | | | | | | |
| ECU | | | | X | | | |
| ECSE | X | X | X | | X | | X |
| ECSO | | | | | | X | |
| E1 | | | | | | | |
| EC | | | | | | | |
| ECU | | | | | | | |
| ECSE | | | | | | | |
| ECSO | X | X | X | X | X | X | X |
| F1 | | | | | | | |
| EC | X | X | X | X | X | | |
| ECU | | | | | | | |
| ECSE | | | | | | | X |
| ECSO | | | | | | X | |
| G1 | | | | | | | |
| EC | X | X | | | | | |
| ECU | | | X | X | | | X |
| ECSE | | | | | X | | |
| ECSO | | | | | | X | |

Fonte: dados da pesquisa.

No QUADRO 9, estão realçados os tipos de empreendedor cujas características aparecem mais frequentemente nos entrevistados. A partir disso, é possível inferir que os empreendedores A1, C1 e G1 se apresentam predominantemente como empreendedores coletivo-utilitarista, enquanto B1 e D1 se apresentam como coletivo-setorial. O empreendedor E1 apresenta-se notoriamente na categoria de empreendedor coletivo social, enquanto F1 caracteriza-se como empreendedor clássico.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve por objetivo identificar e caracterizar ações empreendedoras associadas a tipos de empreendedores. Para tanto, o estudo considerou o Município de Araxá, onde se evidencia uma dinamização recente no campo de transformações sociais e econômicas, marcadas por uma visão de empreendedorismo. O resultado dessa nova dinâmica reflete no ambiente que vem sendo reforçado por uma grande proliferação de novos modelos e sistemas produtivos, caracterizados, em geral, por uma forte ênfase na integração e cooperação entre atores econômicos e sociais distintos.

Para realização da pesquisa, adotou-se a Tipologia de Empreendedores proposta por Vale, Amâncio e Lima (2006). Esses autores sugerem uma tipologia de empreendedores coletivos a partir da combinação de sete diferentes características que estão presentes em todas as ações empreendedoras, sendo elas: natureza do foco da ação (escala de evolução entre, por um lado, maior valorização da ação individual e, por outro, maior valorização da ação coletiva); usufruto da geração de valor resultante da ação (apropriação privada versus ganho coletivo); abrangência da inovação gerada (concentrada versus difusa); fonte de comprometimento para a ação (egoísmo versus altruísmo); natureza de incentivo original de ator (valores tangíveis/materiais — como lucro e remuneração — versus intangíveis/simbólicos — como crença, ideologia); natureza do interesse (imediate versus médio/longo prazo); capacidade de geração de capital social (baixo versus alto).

Para buscar atingir o objetivo proposto, foi desenvolvida pesquisa descritiva, sendo adotada uma abordagem qualitativa. Quanto ao método, a estratégia de pesquisa foi o estudo de casos, sendo a unidade de análise escolhida, para esta pesquisa, empreendedores de micro e pequenas empresas (MPEs), associações e instituições da Microrregião de Araxá. A seleção dos entrevistados se deu pelo critério de acessibilidade. O caráter qualitativo deste estudo está associado à realização de entrevistas com roteiros semiestruturados junto aos sujeitos da pesquisa. Os entrevistados foram escolhidos em função de sua atuação e relação com a

Associação Comercial e Industrial de Araxá (ACIA), ou outras iniciativas de caráter coletivo.

O potencial empreendedor percebido no município de Araxá, já retratado nos trabalhos de Vale (2002; 2004; 2006), pôde ser comprovado nos relatos dos entrevistados, no que se refere ao processo empreendedor. A inserção dos empreendedores em suas respectivas organizações tem, por um lado, o caráter familiar, retratado em três dos casos analisados, em que os empreendedores, envolvidos com os negócios da família desde muito cedo, assumiram seu legado à frente das respectivas organizações. Pode-se perceber, nesses casos, uma profunda identificação dos empreendedores com as empresas e com o trabalho de seus antecessores. Em seus relatos, esses três entrevistados ressaltam a consideração e admiração pelo esforço empenhado por seus pais à frente destes empreendimentos, o que, por vezes, possibilitou maior acesso a condições privilegiadas de estudo e formação pessoal e profissional.

Nos demais casos analisados, percebe-se uma ação empreendedora focada no aproveitamento e busca de oportunidades, sendo que os quatro empreendedores que se enquadram neste enfoque já atuavam na área onde prospectaram a oportunidade de inserção de forma empreendedora. Outra característica percebida foi a busca por diferenciação, ou seja, por já conhecerem o mercado em que atuavam de forma coadjuvante, identificando falhas no atendimento as demandas e brechas nestes mercados ainda não exploradas, empreenderam com grande foco na inovação, diferenciação e atendimento especializado e personalizado, em alguns casos.

A percepção do papel estratégico desses empreendedores no desenvolvimento integrado das comunidades, uma das grandes demandas atuais, constitui uma quebra de paradigma importante, baseada no aproveitamento das potencialidades locais e do capital social.

Desta forma podemos inferir que, em relação às capacidades do empreendedor pautadas por Cunningham e Lischeron (1991), os entrevistados se enquadraram no que os autores classificam como Escola Corporativa, onde estes têm como premissa

a adaptação como instrumento fundamental para a sobrevivência das organizações complexas, o empreendedorismo resulta na criação e transformação de empreendedores e administradores, tendo como habilidades e comportamentos marcantes a capacidade de decisão e alerta às oportunidades.

Analisando as perspectivas das ações empreendedoras adotadas pelos entrevistados em relação à abordagem que os pautam, fica evidente sua inserção no contexto sócio econômico do Município, da mesma forma que as ações relatadas confrontam a realidade de seus papéis extraorganização, ou seja, seis dos sete entrevistados exercem alguma função em atividades e organizações fora de suas próprias empresas, seja como Presidente da Associação Comercial, Vice-Presidente da Federação das Associações Comerciais do Estado de Minas Gerais, Presidente da Fundação Cultural de Araxá, ou Diretores nestas instituições. Cada relato vai ao encontro da motivação que os leva a exercerem este papéis em diferentes frentes de trabalho. Pode-se inferir, também, que o único empreendedor entrevistado que não atua diretamente em frentes de trabalho coletivo, ainda não o faz devido ao pouco tempo de atividade como empreendedor. Apesar de apresentar um discurso de integração e ação coletiva, percebe-se que, pelo pouco tempo de atividade de sua empresa, apenas dois anos, o foco principal de atuação desse empreendedor é a consolidação de sua empresa no mercado.

As ações coletivas retratadas pelos entrevistados são de natureza diversa, focando principalmente na qualificação e educação da comunidade e da mão de obra local, acesso a crédito aos empresários de micro e pequeno porte, ações de intervenção junto à esfera política na busca de melhores condições de trabalho e participação mais ativa da comunidade por eles representada.

Com relação à identificação dos tipos de empreendedores, verificou-se uma forte atuação destes em seus segmentos, bem como uma atuação centrada em outros setores da economia. Em um dos casos analisados, o empreendedor está à frente de uma organização sem fins lucrativos no segmento de saúde, o que lhe proporciona uma atuação na esfera regional. Conforme seus relatos, municípios limítrofes de Araxá encaminham seus pacientes para receber tratamento nesta instituição.

A análise das ações empreendedoras, baseando-se nas características de intenção empreendedora proposta para esta pesquisa, proporcionou uma visão pormenorizada dos aspectos que influenciam a ação destes empreendedores, permitindo uma identificação entre o enquadramento na tipologia proposta e seu papel assumido a frente dos compromissos externos às organizações por eles compromissados. Por meio desta abordagem pode-se verificar a coerência de suas ações com seus discursos e resultados proporcionados tanto para suas próprias empresas como para a coletividade. Pode-se, portanto, considerar que os objetivos da pesquisa foram atingidos.

Por se tratar de um estudo de caso, é preciso ressaltar que os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados, sendo válidos apenas para o contexto espacial e temporal em que ela foi realizada. Portanto, a caracterização dos empreendedores dentro da Tipologia de Empreendedores proposta por Vale, Amâncio e Lima (2006), neste caso, se restringe ao grupo entrevistado, não podendo ser estendida a outros empreendedores, sem que pesquisas similares sejam realizadas com esses outros.

Assim, sugere-se a realização de outros estudos, que utilizem a mesma tipologia para abordar a questão do empreendedorismo, na mesma microrregião e em outras, permitindo então, a acumulação de conhecimento sobre o tema. Também se sugere a ampliação do escopo deste, buscando-se a relação entre Tipos de Empreendedores Coletivos e os reflexos da ação destes atores no desenvolvimento local.

REFERÊNCIAS

AJZEN, I. The Theory of Planned Behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. V. 50, p. 179–211, 1991.

ALVAREZ, S., BARNEY, J. Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action. **Revista Organizações em Contexto** - online, Brasil, 3, jan. 2007. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/1348/1366>. Acesso em: 16 Dez. 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BERGLUND, H. **Toward a Theory of Entrepreneurial Action: Exploring Risk, Opportunity and Self in Technology Entrepreneurship**. Department of Technology Management and Economics; Chalmers University of Technology, 2005. Phd Thesis.

BOCAYUVA, P. C. C. Desenvolvimento local e redes socioprodutivas. In: SILVEIRA, C. M. **Desenvolvimento local: dinâmicas e estratégias**. Rio de Janeiro: Rede DLIS – Desenvolvimento Local, Integrado e Sustentável, 2001.

BORGES, C. V. Características e contribuições das Redes para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas. In: XXVIII Encontro da ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais do XXVIII EnANPAD**, 2004.

BORNSTEIN, David. **How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas**. New York: Oxford University, 2004.

BURITY, J. A. **Identidade e múltiplo pertencimento nas práticas associativas locais**. Relatório de pesquisa. Recife, Fundação Joaquim Nabuco, mimeo, 2000.

BURT, S. R. **Structural holes: the social structure of competition**. Cambridge, MA London: Harvard University, 1992

CARLAND, J. W.; BOULTON, F. H. W. R.; CARLAND, J. A. Differentiating Entrepreneurs From Small Business Owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, v.9, n 2, p. 354-359, 1984.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

CHELL, E.; BAINES, S. **Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour**. Entrepreneurship and Regional Development, v. 10, p. 117-135, 1998.

COLLIS, J.; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONFEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS DO BRASIL – CACB. **Manual Empreender: Projeto Empreender passo a passo**. Brasília: 2003

CORDIOLI, S. **Enfoque participativo: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática**. Porto Alegre: Gênese, 2001.

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

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. Defining Entrepreneurship; **Journal of Small Business Management**, Vol. 29, 1991

DEGEN, Ronald. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empreendedora**. São Paulo: Ed Mac Graw Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura, 1999. 304p.

DOLABELA, Fernando. **Empreendedorismo, uma forma de ser: saiba o que são empreendedores individuais e empreendedores coletivos**. Brasília: Aed, 2003 a.

DOLABELA, Fernando. **Pedagogia Empreendedora - O Ensino do Empreendedorismo na Educação Básica, voltado para o Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo : Editora de Cultura, 2003 b.

DORNELAS, José C. A.. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRENNAN, J; KENNEDY, J; RENFROW, P. **Impact of childhood experiences on the development of entrepreneurial intention.**, Entrepreneurship and Innovation, 2005.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Pioneira, 1987.

EMMENDOERFER, M. L. **As transformações na esfera do trabalho no final do século XX.** Florianópolis, 2000. 53f. Monografia (Prêmio Senador Milton Campos 2000). Fundação Milton Campos - Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 2000.

FILION, L. J. **The strategy of successful entrepreneurs in small business:** vision, relationships and anticipatory learning. Lancaster, 1988. 2v. Thesis (Ph.D.) - University of Lancaster Great Britain.

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

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n.2, p. 5-28. 1999

FILION, L. J. **Empreendedorismo e gerenciamento:** processos distintos, porém complementares. ERA Light. V.40, n.3, p. 2-7, jul/set 2000.

FILION, L. J. Carreiras empreendedoras do futuro. **Revista SEBRAE**, São Paulo, Outubro-novembro 2001. Disponível em: <[http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/01/artigo 1.htm](http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/01/artigo%201.htm)> Acesso em 02/11/11

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCO, Augusto de. **Pobreza e Desenvolvimento Local.** Brasília: Arca Sociedade do Conhecimento, 2002. 336 p.

FRANCO, A. Questões em debate. **Carta Rede Social n. 106.** 2006. Disponível em <http://augustodefranco.locaweb.com.br/cartas_comments.php?id=28_0_2_0_C>. Acesso em: 04 abr. 2011.

GIL, Antônio C.. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO JR, E.; SUNSIN, L. A. de S. B. Uma Investigação Sobre a Tendência do Comportamento Empreendedor. In: SOUZA, E. C. L. de (Org.). **Empreendedorismo: Competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: ANPROTEC, 2001, p. 9-24.

GONZÁLEZ REY, Fernando Luiz. **Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios**. Tradução de Marcel Aristides Ferrada Silva. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002. 188 p.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360- 1380, 1973.

GRECO, Simara Maria de Souza Silveira et al, **GEM - Empreendedorismo no Brasil: 2010**. Curitiba : IBQP, 2010. 286 p.

GUEIROS, Mônica Maria Barbosa. Empreendedores Bem Sucedidos, Razões Do Sucesso Obtido Em Seus Empreendimentos: Qual O Segredo? Programa de Pós-Graduação em Administração/Departamento de Ciências Administrativas/ Universidade Federal de Pernambuco/Universidade Federal da Bahia. **EnEO**: 2004.

GUIMARÃES, Tatiane Barleto Canizela. Análise Epistemológica do Campo do Empreendedorismo. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração/ Universidade Federal do Paraná. **EnANPAD**: 2004.

HARDIN, Russel. **One for All: The Logic of Group Conflict**. Princeton: Princeton University Press. 1994.

KETS DE VRIES, Manfred. **Rebeldes criativos com causa**. In: Dominando os desafios do empreendedor: o seu guia para se tornar um empreendedor. São Paulo: Makrom Books, 2001, pg. 04-07.

KLEIN, P. Opportunity discovery, entrepreneurial action and economic organization, **Strategic Entrepreneurship Journal**, n. 2: 175 – 190, 2008

KORNUJEZUK, Fernando. **Características Empreendedoras de Pequenos Empresários de Brasília**. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2001. 310 p

LARSON, A.; STARR, J. A. A network model of organization formation. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, p. 5-15, Winter 1993.

LEIBENSTEIN, H. Entrepreneur and development. **The American Economic Review**, v. 58, n. 2, p. 72- 84, 1968.

LIMA, J. B. Ações Empreendedoras e Práticas de Pesquisa em Empreendedorismo. In: COLÓQUIO SOBRE EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, 1, 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUC-PR, 2008.

LIMA, Rosa Cristina Ribeiro, FREITAS, Ana Augusta Ferreira de. Personalidade empreendedora, recursos pessoais, ambiente, atividades organizacionais, gênero e desempenho financeiro de empreendedores informais. **Rev. Adm. Pública** vol.44 Nº.2 Rio de Janeiro Mar./Abr. 2010

LIÑÁN, F.; CHEN, Y.. Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Mensure Entrepreneurial Intentions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, May, 2009, Baylor University.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986. 99 p.

MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. **Criatividade e Atitude Empreendedora**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, v.1, 2008. 350 p.

MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Manole, 2004. 314 p.

MARTINEZ, José Manuel Comeche. Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.9, n.2, p.91-105, abr./jun. 2004.

MCMULLEN, Jeffery S.; SHEPHERD, Dean A. Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory or the Entrepreneur. **Academy of Management Review**, v.31, n.1, p.132 - 152, 2006.

MELO NETO Francisco P. de; FROES, César. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MOURA GONCALO, João. **Arranjo Produtivo Turístico de São Luis**. Redesist. Set. 2004. Disponível em: < http://www.redesist.ie.ufrj.br/nt_count.php?projeto=nt41&cod=8 >. Acesso em: 13 de setembro de 2011.

MUSSAK, Eugênio. **Metacompetência: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. São Paulo: Gente, 2003. 204 p.

NEGRI, A. O empresário político. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A.P. (Coord.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

NEVES, José L. **Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo (1), n.3, 2º Sem. 1996, 103-113

PAIVA JR., F. G.; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 480 p.

PAIVA JUNIOR, F.; GONÇALVES, C. A., MELO, S. B. Empreendedorismo e relacionamento: um composto de confiança e adaptabilidade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE EMPRESAS, 4, 2005, Londrina. **Anais...**Londrina: UEM/UEL, 2005.

PAIVA JR., F. G.; CORRÊA, M. I. S.; SOUZA, A. C. R. A identidade cultural e a articulação de caráter empreendedor na busca por um desenvolvimento local. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 667 p.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; FERNANDES, N. C. M.; ALMEIDA, L. F. L. O capital social da empresa de base tecnológica expandida pela relacionalidade do empreendedor. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO ENEGEP, 26, 2006, Fortaleza. **Anais**. Fortaleza: ABEPRO, p. 1-8, 2006.

PAIVA JR., F. G.; GUERRA, J. R. F.. O empreendedorismo como marco solidário na esfera do desenvolvimento. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 2,

p. 267-276, jul./dez. 2010.

SACHS, I. **Inclusão social pelo trabalho**: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SAFFU, K. The role and impact of culture on South Pacific island entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Canadá, v. 9, n. 2, p. 55-73, 2003.

SANDLER, Todd. **Collective Action: Theory and Applications**. The University of Michigan Press. 237 p. 1995.

SEIFFERT, P. Q. **Empreendendo novos negócios em corporações**: estratégias, processo e melhores praticas. São Paulo: Atlas, 2004.143 p.

SHAPERO, A. **Some social dimension of entrepreneurship**. Artigo apresentado no Congresso sobre Entrepreneurship Research, Waco, TX, 24-25 de Mar.1980. Documento Resumo, 28 p.ED 236.351.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. (L. Schlaepfer, Trad.). Rio de Janeiro: Fundo de Cultura. 1961. (Obra original publicada em 1911).

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SEIFFERT, Peter Quadros. **Empreendendo novos negócios em corporações**: Estratégias, processo e melhores práticas. São Paulo: Atlas, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – Sebrae. **Manual de implantação do projeto EMPRETEC**. Brasília: Ed. Sebrae, 1990

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – Sebrae. Saber Empreender. **Educação Sebrae**: aprender é um bom negócio. Brasília. 2004

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – Sebrae. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil. 2011**. Disponível em:

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf). Acesso em: 20 de janeiro de 2012.

SILVA, Hélio Eduardo da. **Empreendedorismo: o caminho para o sucesso no século XXI**. Disponível em: <http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/04/artigos_01.htm>. Acesso em: 20 nov. 2011.

SOUZA, E. C. L. de. **A Disseminação da Cultura Empreendedora e a Mudança na Relação Universidade-Empresa**. Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: ANPROTEC, p. 28 – 41, 2001.

TENÓRIO, Fernando G. Aliança e parceria: uma estratégia em Alves e Cia. **Revista de Administração Pública**, vol. 34, n. 3, maio-jun, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALE, G. M. V. Un nuevo paradigma de desarrollo microrregional: el caso de Araxá y el Circuito da Serra da Canastra en Minas Gerais. In: SEMINÁRIO DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL EN AMERICA LATINA, 2002, Equador. **Anais**. Equador: ONU/CEPAL/ILPES, 2002.

VALE, G. M. V. Empreendedores coletivos em redes organizacionais: novos agentes gerando um padrão diferenciado de competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

VALE, G. M. V. O empreendedor como um articulador de redes e artífice do crescimento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

VALE, G. M. V. **Laços como ativos territoriais: análise das aglomerações produtivas na perspectiva do capital social**. 2006. Tese (Doutorado) — Universidade Federal de Lavras, Lavras, Minas Gerais, Brasil.

VALE, G. M. V.; AMANCIO, R.; LIMA, J. B.. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. **RAUSP. Revista de Administração**, v. 41, p. 136-146, 2006.

VALE, G. M. V.; WILKISON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, art. 7, jan./jun./2008.

VANDERLEI, E. P. C; GIL, A. C. Os benefícios do sistema cooperativo para os pequenos empreendedores. **Gestão & Regionalidade** - Vol. 8 – N° 14 – 1° Semestre 2006 - ISSN 1809-1644

VEIT, M. R. (Org) SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Histórias de Sucesso – Experiências Empreendedoras: Araxá de Dona Beja, dos Encantos e Tradições – M.G.**, Belo Horizonte. 2003

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista

- **Caracterização dos entrevistados.**

Nome:

Empresa:

Tempo de atividade nesta organização:

Atividades desempenhadas na organização:

Objetivo 1

- **Descrever o processo empreendedor na visão dos entrevistados;**
 - Poderia descrever as atividades dessa organização;
 - Poderia descrever como essa organização se insere em seu setor de atuação? (destacar aqui particularidades dessa atuação, em termos de inovação, inserção social, tipo de ação pública);
 - Como se inseriu nessa empresa ou organização;

Objetivo 2

- **Analisar as perspectivas das ações empreendedoras adotadas pelos entrevistados em relação à abordagem que os pautam;**
 - Participa ou atua diretamente em alguma rede de ação coletiva (associação, fundação, sindicato) e como se deu sua inserção neste grupo;
 - Quais aspectos caracterizam sua ação no âmbito dessa organização? (aqui, descrever, com detalhes, o tipo de inserção, o cotidiano dessa organização, o cotidiano da ação do agente social que está sendo entrevistado);

Objetivos 3 e 4

- **Identificar tipos de empreendedores no município de Araxá;**

- **Caracterizar as ações empreendedoras de diferentes tipos de empreendedores no município de Araxá.**
 - **Foco:** natureza do foco da ação (escala de evolução entre, por um lado, maior valorização da **ação individual** e, por outro, maior valorização da **ação coletiva**);
 - **Apropriação de Valor:** usufruto da geração de valor resultante da ação (**apropriação privada versus ganho coletivo**);
 - **Inovação:** abrangência da inovação gerada (**concentrada versus difusa**);
 - **Comprometimento:** fonte de comprometimento para a ação (**egoísmo versus altruísmo**);
 - **Incentivo:** natureza de incentivo original de ator (**valores tangíveis/ materiais** — como lucro e remuneração — *versus* **intangíveis/ simbólicos** — como crença, ideologia);
 - **Interesse:** natureza do interesse (**imediato versus médio/longo prazo**);
 - **Capital Social:** capacidade de geração de capital social (**baixo versus alto**).