

Empreendedorismo e o Processo de Criação de uma Nova Organização

Felipe Leal Alves Ferreira¹
Fernando Antonio Prado Gimenez²
Paulo Otavio Mussi Augusto³

Resumo: Nesta pesquisa buscou-se verificar como se dá a criação de uma nova organização, por meio das propriedades das organizações emergentes descritas por Gartner e Katz (1988). Para isso, foram realizadas entrevistas guiadas com quatro empreendedores de Curitiba, Paraná. A análise das respostas foi realizada pela técnica de análise da narrativa e os resultados apontaram, em geral, as seguintes considerações: 1) os empreendedores procuram embasamento técnico preliminar para criar sua organização, seja por parcerias ou por aprimoramento pessoal; 2) o estudo do mercado, concorrentes e clientes são atividades prioritárias por meio de pesquisas, contatos e reprodução de algumas práticas já institucionalizadas no contexto em que atuam; 3) atividades-meio como Marketing e Finanças são prioridade e se resumem em atividades básicas para gestão da empresa; 4) o plano de negócios é formalização, mas não é revisto e atualizado; 5) os meios tecnológicos como internet e redes sociais são considerados de fundamental importância na divulgação da empresa no mercado; 7) os recursos utilizados, em sua maioria, são do próprio empreendedor; 8) parcerias e o desenvolvimento do produto e serviço – quando não são reformulados quase que por completo – são atividades constantes o que denota um aprendizado e aprimoramento. Sugere-se que, em pesquisas futuras, outros processos de criação de novas organizações sejam acompanhados, por um tempo ainda maior, para análise das ações dos empreendedores em seus processos de empreender e gerir seus negócios.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Criação de nova organização. Propriedades das organizações emergentes. Empreendedor.

1 Introdução

De acordo com a pesquisa internacional *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) - que estuda o nível de empreendedorismo em vários países – em 2012, no Brasil, a taxa de empreendedorismo em estágio inicial, ou seja, o número de pessoas de 18 a 64 anos envolvidas em negócios com no máximo quarenta e dois meses (ou três anos e meio) de atividade foi de 15,4%. Este patamar representa que 18 milhões de brasileiros estavam envolvidos em negócio próprio sendo criado ou sendo iniciado.

Na academia, de igual forma, o empreendedorismo mostra seu crescimento em importância. Neste sentido, Filion (1999) destaca que na década de 1980 esta área acabou adentrando em grande parte das ciências em geral. Também previu a probabilidade de que no

¹ Mestre pela PUC-PR. Servidor Público da Universidade Federal do Paraná. E-mail: felipe.leal@ufpr.br.

² Doutor. Docente da Universidade Federal do Paraná. E-mail: gimenez@ufpr.br.

³ Doutor. Docente da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. E-mail: paulo.augusto@pucpr.br.

futuro o campo do empreendedorismo se tornasse o que ele chamou de “um dos principais pontos de aglutinamento das ciências humanas” (1999, p. 12) sendo que a área tem atraído estudiosos de diversos campos do conhecimento.

Dentro disto, algumas indagações surgem diante do tema. Sexton (1988) realizou estudo que buscou responder se o campo do empreendedorismo estava crescendo ou apenas se tornando maior, ao qual respondeu que ambas as situações estavam ocorrendo. No entanto, este crescimento efetivo depende de interligar as conquistas do passado, com as novidades do presente para se chegar aos desejos e aspirações futuras para o empreendedorismo (SEXTON, 1988). Outra indagação é a de Sarasvathy (2004) que se voltou em torno das perguntas que são feitas e das questões que preocupam o empreendedorismo, defendendo a reformulação de alguns problemas na pesquisa desta área. Coloca que as perguntas que são feitas podem impedir que outras tantas mais surjam e, por isso, assevera que possa ser necessário redesenhar o espaço do problema de pesquisa ao invés de se procurar algo dentro de um espaço de estudo já dado. Então, a autora expõe que é preciso perguntar por quais razões são elaboradas as perguntas que são feitas a fim de fomentar o tema e o campo da área.

Nesta linha, para se buscar avançar ainda mais nos estudos e pesquisas da área, neste artigo é buscado verificar como se dá a criação de uma nova organização, descrevendo as ações realizadas pelos empreendedores, através das propriedades das organizações emergentes descritas por GARTNER e KATZ (1988): Intencionalidade, Recursos, Limites e Trocas. Para isso, foram acompanhados longitudinalmente quatro empreendedores de Curitiba-PR em fase de criação ou em estágio inicial de seus negócios, período este em que foram submetidos a entrevistas guiadas com foco em seus esforços para sua organização se tornar um projeto real.

E como Hisrich, Peters e Sheperd (2009, p. 38) defenderam que “o empreendedorismo atualmente é o método mais eficiente para ligar ciência e mercado”, com isso, esta pesquisa, na prática, vai ao encontro de afirmações como a de Brush, Manolova e Edelman (2008, p. 547) quando apontaram que “o processo de criação de novo empreendimento é fundamental para o campo do empreendedorismo. (...) A atividade central do empreendedorismo é a criação de novas organizações”. E, teoricamente, segue constatação de Borba, Hoeltgebaum e Silveira (2011) quando concluíram que houve uma mudança na produção científica em empreendedorismo, pautada numa análise das publicações do *Academy of Management Meeting* onde o foco se acentuou para a ação do empreendedor ao empreender.

E para responder à indagação de como se dá a criação de uma nova organização, primeiramente será apresentado o referencial teórico-empírico seguindo-se para os procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos dados, para, por fim, chegar-se às considerações finais.

2 Referencial Teórico

A fundamentação teórico-empírica será dividida nas seções de Empreendedorismo - onde o referido tema será contextualizado - e as Propriedades das Organizações Emergentes de Gartner e Katz (1988)

2.1 EMPREENDEDORISMO

Para o GEM, empreendedorismo é

qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de empreendimento existente, por um indivíduo, grupo de indivíduos ou por empresas já estabelecidas (GEM, 2003, p. 5).

Entretanto, como apontou Colbari (2007), o empreendedorismo possui significados diversos dentro de um campo extenso de atuação.

O termo empreendedorismo pode assumir uma miríade de conotações, desde as de tipologia científica até as de senso comum. Sua origem é da palavra da língua francesa *entrepreneur* que, segundo o dicionário escolar Francês – Português e Português – Francês, significa “empreendedor; empreiteiro; empresário”. Na mesma referência são referenciados o verbo *entreprendre* o qual assume as denotações de “empreender; tomar de empreitada (...)” e *enterprise* como “empresa; empreendimento, empreitada; estabelecimento” (CORREA, 1958, p. 219).

Seu uso, segundo Martinelli (1994) começou no século XVI no contexto do capitão que tinha por objetivo contratar soldados ao monarca passando para o século XVIII como as pessoas que corriam risco pelo investimento de seu capital em estabelecimento comercial, especialmente na indústria ou que inovavam na área agrícola. Contudo, Filion (1999) reitera a afirmação de estudos anteriores que defendem que no contexto do empreendedorismo, e mais especificamente da função empreendedora, foi o economista Richard Cantillon quem primeiro teve uma concepção mais geral da palavra seguido pelo também economista Jean-Baptiste Say.

Se foi Cantillon ou Say quem pode ser considerado o primeiro estudioso da área, indefinido saber, porque Filion (1999) defende que “como Say foi o primeiro a lançar os alicerces desse campo de estudo, pode-se considerá-lo como o pai do empreendedorismo” (p. 7); e Praag (1999) diz que Cantillon foi o cientista mais antigo que se sabe que atribuiu considerável atenção ao empreendedor, introduzindo seu conceito e reconhecendo a existência da função empreendedora no sistema econômico. Segundo Filion (1999), para ambos os precursores, Cantillon e Say, empreender era assumir riscos.

De acordo com Praag (1999), Cantillon descreve o empreendedor como arbitrário, convivendo com risco e incerteza. Ainda seguindo Praag (1999), o empreendedor descrito por Say era um líder, coordenador e gerente, enfatizando-o dentro de uma questão mais gerencial, apresentando características como julgamento, perseverança e conhecimento do mundo e seu próprio negócio (p. 315).

E mais: conforme Bruyat e André (2000) Say ainda defendia que o empreendedorismo ocorre quando alguém (o empreendedor) obtém e organiza os fatores de produção para a geração de valor.

Entretanto, como colocam Leite e Melo (2008), é o economista Schumpeter o principal teórico clássico da área, associando o empreendedorismo à inovação. Segundo ele, o empreendedor é um inovador e esta inovação traria desenvolvimento econômico por meio de uma combinação diferenciada de recursos já existentes (LEITE;MELO, 2008). E não é coincidência que os três autores citados acima – Cantillon, Say e Schumpeter – sejam economistas. Afinal, é no campo da Economia que começaram os estudos e focos sobre o empreendedorismo, como já havia apontado Guimarães (2002).

O empreendedorismo, entretanto, apresenta uma multiplicidade de conceitos, origens e definições em suas ideias. Ou como colocado por Ferreira (2012): “a apropriação de estudos de outras áreas resulta em grupos que definem o empreendedorismo ora como elemento da economia, ora como característica individual e também fenômeno social” (2012, p. 22).

Assim, de acordo com esta autora, tem-se as abordagens do empreendedorismo baseadas na Economia, Psicologia e Sociologia. Rocha (2010), entretanto, cita ainda uma outra mais: a perspectiva do empreendedorismo sob uma visão administrativa.

A perspectiva econômica do empreendedorismo tem no economista Joseph Schumpeter o principal nome (LEITE;MELO, 2008) e enfatizava a relação deste tema com a questão da inovação e na importância do mesmo com o desenvolvimento econômico (FILION, 1999). Aqui se assevera que o empreendedorismo está ligado com a noção de “destruição criativa”, na introdução de inovações ou de novas combinações de algo que já existe. Logo, Schumpeter expunha esta destruição criativa, ou seja, no fato de que inovações, mudanças na forma de produção é que caracterizavam o empreendedorismo. Para ele, ao empreendedor cabia a responsabilidade de realizar novas combinações que alterava algo já existente para surgir outro melhor em prol do desenvolvimento econômico.

As inovações, para Schumpeter, ocorriam de cinco maneiras, todas descritas por Moricochi e Gonçalves (1994): 1) pela introdução de um novo bem ou de nova qualidade de um bem já existente; 2) pela introdução de um novo método de produção de um bem; 3) pela descoberta de nova fonte de matéria-prima; 4) pela abertura de novo mercado; e 5) pela reorganização de um mercado, como criação ou ruptura de um monopólio. Assim, o empreendedorismo de Schumpeter advinha de um empreendedor líder e inovador e que, por isso, se caracteriza como uma condição temporária de uma pessoa que, continuaria podendo ser denominada de empreendedora apenas enquanto permanecesse inovando em seu mercado (PRAAG, 1999).

Ainda dentro desta visão do empreendedorismo na economia, Baumol (1993) dividiu os empreendedores em duas classes: os inovadores e os que organizam negócios. Nas definições de empreendedorismo desta abordagem, conceitos como assumir riscos, inovação e desenvolvimento econômicos se fazem constantes. Também se pode perceber, conforme Gomes, Lima e Capelle (2012) que entre os economistas, o empreendedorismo é ligado à ideia de inovação e os empreendedores seriam os agentes que trariam-nas ao mercado, alavancando o desenvolvimento e eles seriam líderes pró-ativos inovadores e com que executam previsões.

Nesta linha, Ferreira (2012) expõe que dentre todos os estudiosos do empreendedorismo numa visão econômica, o fator comum entre eles é a relação do empreendedorismo com o crescimento da economia. As críticas que se debruçam sobre esta abordagem expõem que a questão da inovação, por exemplo, poderia ser consequências de esforços da organização em aplicar seus recursos acumulados e não, necessariamente, resultado de uma ação empreendedora (MORICOCCHI; GONÇALVES, 1994). Também, como exposto por Filion (1999), que esta perspectiva não olha para o comportamento dos empreendedores (1999, p. 8). Então, uma nova abordagem emerge: a de origem na Psicologia, também chamada de comportamentalista.

Sob este prisma, Filion (1999) coloca que foi o psicólogo David McClelland o responsável pelo crescimento deste foco mais comportamental. Assim, o significado de empreendedorismo repousa não em sua contribuição econômica, mas antes nos atributos psicológicos presentes no mesmo (LEITE;MELO, 2008) e em definir o que são os empreendedores e quais características possuem (FILION, 1999).

Desta forma, o conceito de quem empreende muda. E por meio de sua busca em procurar entender a razão pela qual algumas pessoas se tornam empreendedoras e outras não, McClelland se voltou para um lado mais psicológico, ligado à realização. Para ele, inclusive, essa força de realização estaria ligada ao próprio desenvolvimento econômico. Quanto mais

força para realizar, mas desenvolvimento haveria. Esta visão com bases na Psicologia, aliás, segundo Gomes, Lima e Capelle (2012), se volta para características do empreendedor, abrangendo sua subjetividade, comportamento e atitudes.

Nesta abordagem Psicológica, Fillion (1999) explica que McClelland dividiu a população em dois grupos: quem empreenderia como sendo aqueles que aceitam desafios e riscos e aqueles que não estariam dispostos a correr estes mesmos riscos. E explicava que o primeiro grupo, da minoria, eram os possíveis empreendedores. Com isso, McClelland traçou perfis de empreendedor (FILION, 1999). Algumas das características associadas ao empreendedor seriam autoconfiança, determinação, criatividade, otimismo, visão de futuro, abertura a incertezas, coragem e liderança (FERREIRA, 2012; INACIO-JUNIOR, 2002).

Nas definições de empreendedorismo deste enfoque comportamental, pode-se inferir que questões como características das pessoas, além de capacidade de visão estão presentes para definir quem é empreendedor de quem não é. As críticas que aqui recaíram se embasavam no argumento de que McClelland não levou em consideração que as pessoas mudam de acordo com vários fatores, tais como, tempo, época de vida, contexto e desafios a enfrentar (GOMES; LIMA; CAPELLE, 2012).

Um novo enfoque emerge nos anos de 1980: o da sociologia. Colbari (2007) coloca que o empreendedorismo se tornou um movimento social devido às mudanças no mundo do trabalho. Esta autora, inclusive, afirma que o empreendedorismo tanto pode apresentar-se como um fator de alavancagem do desenvolvimento econômico quanto como “uma estratégia meramente defensiva diante da crise do assalariamento” (2007, p. 84). Dentro da visão sociológica, empreender aparece como sinônimo de iniciar negócios (FERREIRA, 2012).

Por fim, ainda cabe destaque ao enfoque do empreendedorismo sob uma visão administrativa realizada por Peter Drucker. Drucker (1986) advoga que empreendedorismo é uma disciplina e que as figuras de empresário e empreendedor não devem ser confundidas porque, na verdade, são distintas. Para ele, “os empreendedores inovam” (1986, p. 39), “tentam criar valor e fazer uma contribuição” (1986, p. 45). Contudo, esta contribuição está intrinsecamente ligada à inovação que pode advir, segundo ele, de sete fontes de oportunidades inovadoras, das quais quatro são oriundas do ambiente interno da organização e três delas do ambiente externo.

Estas fontes são: o inesperado (sucesso, fracasso e evento externo inesperado), incongruência (entre a realidade como é e como deve ser), necessidade do processo (a necessidade como fonte de uma inovação), estruturas da indústria e do mercado (de onde a empresa se situa), mudanças demográficas, mudanças em percepção (disposição, significado e ânimo) e conhecimento novo.

Neste sentido, diante destes diferentes olhares, pertinente frisar que Gartner (2001) escreveu artigo em que ele, por meio de uma metáfora, coloca que o empreendedorismo é visto sob diferentes perspectivas, tendo, conseqüentemente, uma miríade de definições e características atreladas a si, dependendo do foco utilizado e possuindo problemas de integração destes diferentes pontos de vista. No entanto, ainda, conclui que os estudos em torno do empreendedorismo não levam a uma teoria compreensiva do campo, porque não há teoria de empreendedorismo que possa dar conta da diversidade e complexidade deste fenômeno.

Pode-se dizer, então, que o empreendedorismo enquanto fenômeno é muito maior do que uma concepção puramente econômica ou uma abordagem estritamente comportamentalista. Seu campo é vasto e tangencia e afeta como é afetado por diversas áreas do conhecimento. Assim, cabe a orientação de Ferreira (2012) ao propor que se considere o

empreendedorismo sob um prisma de “fenômeno social, um comportamento, ação e situação, que é observado na sociedade ocidental moderna. O empreendedorismo é efetivado pelo indivíduo e afetado pela situação concreta em que ele se encontra” (2012, p. 30).

Corroborando todo este exposto, o fenômeno do empreendedorismo apresenta diversos significados e que se faz presente não apenas na inovação ou na abertura de organizações, mas, de igual forma, em contextos como no trabalho assalariado, nos governos, nas hierarquias das empresas e na comunidade (COLBARI, 2007, P. 76). Além disto, Hisrich, Peters e Sheperd (2009) defendem que empreender é gerar mais riqueza e trazem sua definição de empreendedorismo como sendo um processo de criação de algo novo, onde o empreendedor investe tempo, esforços, assume riscos de naturezas diversas e colhe recompensas de independência e satisfação pelo que gerou. Estes autores também argumentam que o processo de empreender abrange as fases de encontrar, avaliar e desenvolver oportunidades rumo à criação de um empreendimento. Esse processo de empreender é a busca de uma nova organização para agregar novos produtos e serviços em mercados atuais, produtos e serviços atuais em novos mercados ou para criar uma nova empresa. (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2009). E neste processo, as pessoas agem e tomam decisões quanto a seguir ou não a oportunidade e a criar ou não sua própria organização. Para Bygrave (2007), o processo empreendedor abrange as atividades e ações relacionadas à criação de organizações.

Bygrave (2007) ao defender que o “empreendedor é alguém que percebe uma oportunidade e cria uma organização para persegui-la” (c.1 p.2), define o processo de criação de uma organização, ou seja, o processo empreendedor, como as atividades, ações e funções com o fim de criar organizações para explorar as oportunidades de mercado. Mas quando um novo negócio é aberto, muito antes, alguém, o empreendedor, já vinha se debruçando sobre um sonho, uma ideia, um projeto de vida, o de ter sua própria empresa.

2.2 PROPRIEDADES DAS ORGANIZAÇÕES EMERGENTES DE GARTNER E KATZ (1988)

Katz e Gartner (1988) realizaram estudo no qual lançaram luz não apenas no período pós-abertura da empresa recém-criada, mas, sim, desde sua concepção, sua pré-abertura, até o funcionamento do negócio. Ambos os autores colocaram como um desafio e uma necessidade a exploração do território entre o antes e o depois de se empreender. E descreveram quatro propriedades que, segundo eles, podem ser identificadas nestas chamadas organizações emergentes (KATZ; GARTNER, 1988) e que advêm das interações entre os agentes e o meio ambiente: Intencionalidade, Recursos, Limite e Troca (*Intentionality, Resources, Boundary and Exchanges*). Segundo eles, essas propriedades são necessárias para tornar a organização emergente em uma organização real, abrangendo, então, o espaço entre uma pré-organização e uma nova organização.

Primeiramente, a propriedade da ‘Intencionalidade’, de característica de processo, envolve as metas desenhadas pelo empreendedor e pelos diversos setores do ambiente no qual se insere o empreendimento e o processo de busca de informações para se alcançar o que se almeja (KATZ; GARTNER, 1988). A intenção é uma orientação estratégica do empreendedor ao criar um negócio (KUNDU; KATZ, 2003). A intenção engloba o buscar fazer sentido, organizar e construir uma realidade, onde alguém busca informações para o alcance de metas, como o de criar a organização (KATZ; GARTNER, 1988). Ainda segundo estes autores, a intencionalidade da organização recém criada tende a seguir e ser confundidas com as

intenções (metas) do ambiente em que a organização se insere, passando a tornar-se cada vez mais singular à própria organização à medida que esta se torna distinta e detentora de personalidade própria.

Em segundo, a propriedade ‘Recursos’, de característica estrutural, concerne aos componentes físicos – recursos financeiros, materiais, imóveis e humanos - a serem aplicados no negócio da empresa, se opondo aos componentes informacionais que se localizam na intencionalidade (KATZ; GARTNER, 1988). Eles englobam, também, tempo e experiência que o empreendedor traz consigo para iniciar um novo negócio (BRUSH; MANOLOVA; EDELMAN, 2008).

A propriedade ‘Limite’ é definida como a barreira entre a organização e seu ambiente e no qual a identidade da organização toma forma perante este ambiente com a qual tem este limite (KATZ; GARTNER, 1988). Refere-se à lacuna na qual a empresa possui controle sobre recursos no ambiente que a abrange (BRUSH; MANOLOVA; EDELMAN, 2008). É pelo estabelecimento dos limites que a identidade de uma organização é firmada, estabelecida no ambiente em que está inserida, sendo que esta propriedade tem a característica de isolar a intencionalidade efetivada e os recursos conseguidos para iniciar a organização (KATZ; GARTNER, 1988).

E ‘Troca’ é definida pelas transações realizadas dentro da própria empresa bem como entre a empresa e suas fronteiras e seu fim só se dá com o término da própria organização (KATZ; GARTNER, 1988). Ela reflete a intencionalidade e os recursos atravessando os limites da organização (KUNDU; KATZ, 2003). As trocas com os diversos ambientes (legal, governamental, e outros) beneficiam a empresa e ocorrem quando as outras três propriedades estão já situadas na organização (KATZ; GARTNER, 1988).

Realizando um teste empírico com dados longitudinais do ano de 1998 com empreendedores que iniciavam suas empresas, Brush, Manolova e Edelman (2008) buscaram compreender os efeitos destas quatro propriedades das organizações emergentes na probabilidade de continuação das organizações. No estudo, consideraram como variáveis da intencionalidade, o plano de negócio, a identificação da oportunidade, eventos, cursos e início do trabalho. Como recursos, equipe, materiais, equipamentos e investimentos. Limite foi compreendido por tudo que fosse dar nome à empresa, como endereço, e-mail, site, símbolo que a represente, e Troca como as transações, a rigor, realizadas. E concluíram que todas elas (intencionalidade, recursos, limites e trocas) estão associadas positivamente com a probabilidade de continuar os esforços em construção de uma nova organização, diminuindo o risco de dissolução do novo negócio; portanto sendo “necessárias para a sobrevivência da organização” (2008, p. 563). Em outras palavras, a existência das propriedades se reveste de fundamental importância como insumo, matéria-prima a ser obtida para a nova empresa que se forma.

Há mais de duas décadas, Katz e Gartner (1988) haviam colocado que apesar de as propriedades poderem caracterizar uma organização plena, completa, é necessário focar no processo de evolução de organizações, pois as pesquisas têm como escopo os empreendimentos quando uma vez já criados e em andamento e as análises e estudos precisam responder “Como as organizações vem a existir?” (1988, p. 437). E já nesta década atual, estudiosos como Morris *et al* (2011) postularam que as ações que levam a uma organização a existir devem ser observadas no dia a dia de seu empreendedor. Mesmo com o espaço de tempo de mais de vinte anos, ambas as preocupações estão relacionadas e pulsantes, deixando uma lacuna a ser preenchida pelas pesquisas nas ciências e que, neste artigo, se busca, paulatinamente, preencher.

3 Delineamento Metodológico

Para Marconi e Lakatos (2010), os métodos científicos integram as ciências, sendo eles o trajeto, o caminho a se trilhar para atingir os objetivos estabelecidos. Assim, esta pesquisa busca responder como se dá a criação de uma nova organização, identificando as ações dos empreendedores no processo de empreender e descrevendo as propriedades das organizações emergentes de Gartner e Katz (1988). Para isso, foram acompanhados quatro empreendedores da cidade da Curitiba-PR, cujos negócios ou estivessem em fase de criação ou em estágio inicial (máximo de três anos e meio de atividade).

A abordagem utilizada é a qualitativa, pois,

parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 58).

Também, Bardin (1977) expõe que numa abordagem qualitativa é levado em consideração “a presença ou ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características (...)” (1977, p. 21) em oposição à busca da frequência de certas circunstâncias – informação da abordagem quantitativa. Ou seja, buscar-se-á a verificar as ações executadas por empreendedores para a abertura de seu negócio próprio sem a utilização de instrumental estatístico para o tratamento dos dados advindos da pesquisa.

O corte do tempo tem característica longitudinal, pois autores como Aldrich e Martinez (2001) defendem a necessidade de mais estudos longitudinais ao se pesquisar sobre empreendedorismo. Então, foram realizadas entrevistas mensais com os informantes num período médio de junho de 2012 a fevereiro de 2013, dependendo da incursão de cada respondente no estudo. Sendo assim, a pesquisa também se caracteriza como sendo de campo.

Os dados da pesquisa foram do tipo primários, oriundos dos procedimentos de coleta de dados, consubstanciados pela técnica de entrevista guiada. De acordo com Richardson (2007), a entrevista guiada é utilizada para pesquisar uma experiência específica na qual o entrevistado está envolvido, com a qual se busca conseguir um aprofundamento da situação com os posicionamentos do informante. Na entrevista guiada, o entrevistador concebe os pontos a serem tratados os quais são respondidos de forma livre, porém guiada pelo pesquisador. Simpson (2009) defende, neste sentido, que entrevistas são produtivas para se analisar a prática de fenômenos, porque, por meio delas, explica, é possível o acesso às formas de fazer sentido que as pessoas utilizam.

Finalmente, estes dados coletados foram analisados pela ótica da técnica de análise de narrativa. Labov e Waletzky (1967), em estudo que tratam a análise de narrativa como versão oral de experiência pessoal, conceituam-na como uma recapitulação de experiências passadas, respeitando a ordem de ocorrências dos acontecimentos como de fato se apresentaram. Para Barthes *et al* (1973) a narrativa é um discurso que integra acontecimentos sucessivos de interesse sobre uma ação humana, pois “é somente por relação com um projeto humano que os acontecimentos tomam significação e se organizam em uma série temporal estruturada” (1973, p. 114).

4 Apresentação e Análise dos Dados

Será apresentada separadamente uma síntese de cada organização criada para, daí, detalhar-se o processo de criação de todas elas, em conjunto.

4.1 EVENTOS DE CHURRASCO

Esta empresa tem como negócio eventos de churrasco para as classes ‘A’ e ‘B’. A empresa vai até o local escolhido pelo cliente para o acontecimento do evento e leva os insumos, materiais e recursos humanos para a sua devida realização. A empresa funciona através da sociedade de duas pessoas. Um dos sócios deixou, paulatinamente, seu emprego formal para se dedicar integralmente à organização, pois queria “ser dono do próprio nariz, rotina e horários” e o outro empreendedor é dono de um açougue que está sob a gestão de sua família há décadas e que é fornecedor das carnes para a empresa de eventos de churrasco.

Dentre as principais ações do empreendedor da organização de eventos de churrasco, podem ser elencadas: a formalização e não atualização do plano de negócios; busca pelo SEBRAE com posterior desistência por não considerar que foi de grande valia; análise de mercado, concorrência, clientes, pesquisa de mercado; inserção em meios tecnológicos (*facebook, fan page*); participação em eventos da área do negócio; parcerias, definição de posicionamento para classes ‘A’ e ‘B’, padronização de cardápios com base na concorrência; controle do capital de giro, entradas e saídas, controle de custos e precificação; aquisição de materiais de trabalho com recursos dos próprios dos sócios, contratação de pessoal *free lancers*; locação de espaço próprio e contratação de profissional administrativo no decorrer do aumento da clientela.

4.2 CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS

Esta organização consiste numa consultoria em Recursos Humanos. Tudo começou quando sua empreendedora, enquanto servidora pública, deixou o posto de um cargo de confiança na área de Recursos Humanos onde exercia suas atividades (e com isso dedicação integral à Instituição) e retornou a sua atuação em tempo parcial. Com isso, decidiu que queria outro desafio profissional, além do seu como servidora. No entanto, pretendia para si algo que não fosse como um segundo emprego formal; antes o contrário: uma oportunidade que lhe fosse mais flexível, de modo a poder conciliar com o seu vínculo empregatício atual. Então, tendo dedicado os últimos anos de sua vida a estudar, aplicar e difundir a área de Recursos Humanos, ela pretendia que este outro desafio permeasse uma área de trabalho cujo escopo fosse este, o de RH.

Dentre as principais ações do empreendedor da consultoria em Recursos Humanos, tem-se: contratação de *coaching*; participação na Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos, curso de formação de consultores e grupos de discussão da área de RH; formalização e não atualização do plano de negócios; análise da concorrência, pesquisa de mercado; cartão de apresentação; associação em cooperativa para utilização de espaço e *know-how*; estabelecimento de público-alvo quanto a não ser “top” e, sim, uma consultoria que atenderia todo tipo de empresa; elaboração de propostas de produto, definições de precificação e contratação com base na concorrência; controle financeiro das entradas e saídas; oferta de palestras gratuitas a pessoas-chave para mostra de *expertise*; contratação de profissional para divulgação e parcerias diversas.

4.3 ESCOLA DE ARTES

Esta escola de artes tem sede num atelier para a oferta de cursos para um público-alvo a partir de três anos de idade. A ideia do negócio nasceu da vivência de uma de suas idealizadoras quando cursava o último ano da graduação em Pintura. Na ocasião, dividiu a intenção com uma amiga e, juntas, almejavam criar uma escola de Pintura com ênfase em terapia: “faça um trabalho que represente a alegria, a tristeza ou o medo”. Juntamente disto, também havia a sua maior motivação para se tornar empreendedora, abrindo a escola de artes, que veio com o vislumbre da possibilidade de se dedicar à sua filha, possibilidade que, para ela, só seria proporcionada ao ser dona do próprio negócio.

Dentre as principais ações do empreendedor da escola de artes, apresentam-se: procura pelo SEBRAE e desistência por não ter considerado de grande valia; procura por ONG fomentadora de empreendedorismo; apadrinhamento nesta ONG; formalização e não atualização do plano de negócios; inserção em meios tecnológicos (*facebook* e *site*); pesquisa de mercado, clientes e concorrentes bem como à pesquisa de dados secundários; declaração de missão; confecção de folders; contratação de professores; desenvolvimento e remodelagem constante das aulas; desenho da identidade visual; locação de imóvel; definições de precificação e contratação com base na concorrência; realização de oficinas de artes para mostra de trabalho; controle financeiros de entradas e saídas.

4.4 DE SANDUÍCHES NATURAIS PARA EVENTOS DE *COFFEES BREAKS*

A criação desta organização começou com a fabricação e comercialização de sanduíches naturais, passando para a entrega *delivery* de combos naturais compostos por sanduíche natural, suco e barra de cereais, em paralelo a oferta de consultoria de aconselhamento nutricional (sua empreendedora é Nutricionista de formação) para chegar na preparação de *coffees breaks* e *cupcakes*. E simultaneamente, estabeleceu uma cantina numa ONG na qual comercializa seus produtos e onde possui parceria com uma Cozinheira que lhe ajuda no fornecimento de salgados e que mais tarde seria uma de suas parceiras nos *coffees*.

Dentre as principais ações do empreendedor da empresa que começou com o negócio de fabricação e comercialização de sanduíches naturais chegando à preparação de *coffees breaks*, são consideradas: procura pelo SEBRAE e ONG fomentadora de empreendedorismo; apadrinhamento na ONG; formalização do plano de negócios (pautado no sanduíche natural) e não atualizado para os *coffees breaks*; declaração de missão; estudo do mercado, concorrência e clientes; divulgação, confecção de folders, desenvolvimento de *site* e *facebook*; remodelagem constante do produto devido às pesquisas de mercado e estudo de custo/benefício; desenho de identidade visual; parcerias; controle financeiro de estoques e custos; empréstimo microcrédito.

4.5 AÇÕES REALIZADAS NOS QUATRO PROCESSOS DE CRIAÇÃO DE NOVA ORGANIZAÇÃO PESQUISADOS

Comparando os quatro casos de criação de empresas explanados na pesquisa, podem ser elencadas as situações cernes que integraram os referidos processos em todos, ou na maioria deles. Dessa forma, tem-se o esquema abaixo descrito.

Quadro 1 - Integração dos processos de empreendedorismo estudados

	AÇÕES
INTENCIONALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Intenção de abrir o negócio; - aprimoramento na área do negócio; - análise da concorrência e definição do público-alvo; - plano de negócios (que depois ficou desatualizado); - busca por orientação para abertura da empresa; - declaração de missão; - planejamento dos meios de divulgação; - pesquisa de mercado.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - do conhecimento e ou da experiência no ramo de negócio; - bens de uso pessoal que se tornam da empresa; - retroalimentação da clientela para alterar escopo do negócio; - copiar da concorrência os aspectos que estão dando certo e aplicar no negócio, dando a cara de sua empresa.
LIMITES	<ul style="list-style-type: none"> - tentativa de busca pelo diferencial competitivo; - nome da empresa; - identidade visual; - cartão de apresentação; - inserção em meios tecnológicos; - adaptação de sua empresa aos aspectos da concorrência observados e tidos como sucesso.
TROCAS	<ul style="list-style-type: none"> - promoção de produtos/serviços para divulgação; - aprendizagem no ramo e alteração do produto/serviço prestado; - estabelecimento de redes de contato; - gestão prioritária em áreas de Finanças e Marketing e focada em seus aspectos elementares, tais como controle de estoque, entrada e saída e divulgação da empresa.

Fonte: o autor, 2013.

Pode-se dizer, tendo por base o que foi observado, que a criação de uma organização começa pelo intento de alguém em decidir levar a cabo tal intenção, enfrentando os obstáculos. Estes podem ser tanto de ordem pessoal, no sentido de assumir a outras pessoas sua escolha em empreender – tido como algo incerto, arriscado e inseguro, mas que traz uma realização pessoal que supera os reveses - quanto de ordem profissional, inerentes ao empreendedorismo e gestão.

Este início é marcado por uma preparação técnica em relação ao produto e serviço que se pretende oferecer de início, busca por apoio em sociedade, parcerias, Instituições da área de empreendedorismo e afins; também em estudo do mercado, mesmo que de um modo rudimentar, básico. O plano de negócios é escrito por ser considerado importante. Os recursos são de ordem pessoal do empreendedor, adquirindo apenas os essencialmente necessários para o funcionamento do negócio, emprestando o mínimo possível de recurso financeiro, seja pelo medo do risco ou pela dificuldade encontrada quando se procura uma Instituição bancária.

O negócio começa, sem necessariamente a empresa estar formalmente instituída, e a pesquisa de mercado, clientes, concorrentes, tentativa de busca por diferencial competitivo, estabelecimento de redes, estar presentes em cursos e eventos da área são prioridades na vida do empreendedor. E à medida que a empresa funciona, a premência de conceber e executar atividades de gestão emerge, tais como o financeiro. Este, no entanto, é simplista ao ponto de servir ao empreendedor como ferramenta que lhe mostre o quanto de receita precisa entrar, o que, realmente, está entrando, e o que está sendo gasto.

O empreendedor, ao legalizar a empresa, insere-se em meios tecnológicos e redesenha o produto e serviço oferecido, ou porque o anteriormente oferecido não atende o que o público-alvo quer ou porque há outra forma de se fazer que traga menos custo (quando há este cálculo) ou que traga mais receita. Também aparecem a preocupação com a imagem da empresa, em termos de identidade visual, apresentação e declaração de missão. Assim, os papéis de empreendedor e de gestor se confundem, se misturam e tendem a se tornar um, centrados na figura do praticante principal da criação da organização, alguém que mostra um estado de otimismo no seu negócio e na crença de que dias melhores virão, dependendo de fatores diversos, mas, principalmente, dele mesmo, por meio de suas ações em seu negócio recém criado.

5 Considerações Finais e Recomendações

Ferreira (2012), citando estudiosos que colocaram que o empreendedorismo vivia sua infância no final do século passado, afirmou que a área, vive, atualmente, o período de sua adolescência e, por isso, “pode-se entender que, de forma geral, ainda há espaço para avanços teóricos” (2012, p. 15). Neste sentido, esta pesquisa buscou responder a indagação de como se dá a criação de uma nova organização, identificando as propriedades de organizações emergentes descritas por Gartner e Katz (1988), quais sejam: Intencionalidade, Recursos, Limite e Troca, por meio das ações dos empreendedores. Para isso, foram acompanhados quatro empreendedores de Curitiba-PR, longitudinalmente, por meio de entrevistas guiadas analisadas pela técnica de análise de narrativa a fim de verificar como se deu a criação de sua organização.

Os resultados aqui encontrados mostraram que na formação da empresa e continuação deste negócio, as quatro propriedades das organizações emergentes se fizeram presentes por meio de diversas ações dos empreendedores. Para criar a organização, os empreendedores buscaram, além do apoio de outra pessoa, orientação em alguma organização ou na própria graduação ou em assessoramento de *coaching* para sua Intencionalidade em criar o negócio. Todos fizeram plano de negócios, apesar de considerarem-no, atualmente, ultrapassado devido ao que desenvolveram de seus produtos e serviços. E sua atualização não foi escrita por considerarem que havia outras prioridades. Apenas metade deles fez a declaração de missão e todos foram se aprofundar dentro do escopo de seu negócio seja por cursos ou palestras ou atividades afins.

Procurar parcerias já antes de criar a organização, mais do que uma prática institucionalizada num mercado global e mutável permanentemente, pode indicar o sentimento de receio do empreendedor quando decide realizar seu projeto de vida, bem como a humildade em admitir que não possui todos os conhecimentos e comportamentos imprescindíveis para assumir, de fato, o papel de empreendedor. De igual forma, pode sinalizar que o contexto brasileiro para empreender, em seus diversos contextos (político, legal, social e econômico no sentido de aquisição de recursos) ainda carece de mais e melhores políticas sociais de incentivo ao empreendedorismo.

Para funcionar estas intenções, utilizaram-se de recursos próprios na maioria dos casos, e os que foram sendo adquiridos vieram por recursos financeiros próprios e ou dos pais. Apenas um dos empreendedores realizou empréstimo para aumento de recursos físicos. Estes recursos, definidores da capacidade instalada de cada empreendedor, foram buscados também por parcerias, ou com o sócio, ou com a adesão à cooperativa. Porém, o recurso unânime foi o da experiência do empreendedor. Este, em dois casos foram provenientes da

formação acadêmica do mesmo, em um da experiência profissional e em outro, da convivência com o sócio que detém uma outra empresa correlata a que foi formada, suprindo em capital intelectual a que estava se formando.

Os limites destas empresas, ao utilizar a intencionalidade e os recursos para formar a identidade da organização e controlar seu espaço, se pautaram em ações como identidade visual, *site*, página do *facebook*, cartões de apresentação e, até mesmo, na tentativa de definição de algum diferencial competitivo (quer seja de fato um ou não) ou para propiciar atuação de forma diferenciada de atuação frente ao mercado, ou no serviço e produto de churrasco para classes ‘a’ e ‘b’, consultoria em RH específica para um programa de gestão de pessoas, escola de artes que agrega o processo de fazer arte e não apenas o resultado final e a empresa de *coffees breaks* com seu elemento surpresa levado em cada evento realizado.

Isso tudo para que a organização efetivamente realize as Trocas, última das propriedades de Katz e Gartner (1988), com seus parceiros – outro ponto em comum de todos os empreendedores - tanto parcerias com fornecedores, quanto com outras empresas do ramo com alguma especialidade em produto/serviço afim ao da organização. Nestas transações, a divulgação constante por internet, *folders* e, principalmente o boca a boca; o estudo da concorrência por meio de contato com as mesmas; pesquisas de satisfação; e uma simplificação da gestão financeira para questões de capital de giro, controle de contas e fluxo de caixa; e um RH simplificado aos sócios e alguns poucos profissionais contratados foram marcantes no processo de criação das organizações destes empreendedores, marcada por uma visão prática das operações. Por exemplo, na resolução do que é prioritário, ou na já citada simplificação do financeiro, na divulgação constante, no plano de negócios escrito, porém deixado de lado, no desenvolvimento constante do produto, mesmo que isso altere por completo a ideia original do que seria oferecido ao mercado.

Assim, diante de tudo isto, algumas constatações podem ser feitas, tais como: que empreender é um projeto que é dividido com outras figuras; provoca no empreendedor o desafio de aprendizado constante; áreas de Finanças e de Marketing são prioridade, com o adendo de que delas só se pratica uma parte elementar; a centralização de um RH apenas na figura do empreendedor, fazendo tudo e tendo que priorizar e até relegar atividades para dar conta; a preocupação em busca de um diferencial que, muitas vezes, não é efetivamente um diferencial, mas apenas uma característica de seu produto/serviço; plano de negócios é ferramenta considerada por eles como essencial, mas na prática é esquecida e não atualizada.

Por fim, recomenda-se que, para estudos futuros, algumas limitações desta pesquisa sejam superadas: que o acompanhamento de um processo de criação de uma organização ocorra num tempo maior de acompanhamento do empreendedor, bem como que juntamente da aplicação de entrevistas, também se faça uso do método da observação, de modo que o pesquisador possa acompanhar as ações, ou algumas delas, dos empreendedores no processo de criação de sua organização. Isso poderá enriquecer ainda mais o campo do empreendedorismo para que a cada novas descobertas, novos horizontes de outras procuras surjam. Ou como argumentaram Aldrich e Martinez (2001, p. 26): “Paradoxalmente, quanto mais aprendemos enquanto pesquisadores, mais descobrimos que precisamos saber ainda mais”.

Referências

- ALDRICH, Howard E.; MARTINEZ, Martha Argelia. Many are called, but few are chosen: an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. **Entrepreneurship: theory & practice**, 25 (4), 2001.
- BARTHES, Roland *et al.* **Análise Estrutural da Narrativa**. 3 edição. Petrópolis: Vozes, 1973.
- BAUMOL, W. Formal entrepreneurship theory in economics: existence and bounds. **Journal of Business Venturing**, 3, p. 197-210, 1993.
- BORBA, Marcelo Leandro de; HOELTGEBAUM, Marianne; SILVEIRA, Amélia. A produção científica em empreendedorismo: análise do academy of management meeting: 1954-2005. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, p. 169-206, março/abril, 2011.
- BRUSH, Candida G.; MANOLOVA, Tatiana S.; EDELMAN, Linda F. Properties of emerging organizations: an empirical test. **Journal of Business Venturing**, 23, p. 547-566, 2008.
- BRUYAT, Christian; ANDRE, Julien-Pierre. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, 16, p. 165-180, 2000.
- BYGRAVE, William D. The entrepreneurial process. In.: BYGRAVE, William *et al.* **Entrepreneurship**, 2007. Capítulo 1.
- COLBARI, Antônia de Lourdes. A retórica do empreendedorismo e a formação para o trabalho na sociedade brasileira. In: **Sinais – Revista Eletrônica – Ciências Sociais**, Vitória, v. 1, n. 01, p. 75-111, abril 2007.
- CORRÊA, Roberto Alvim. **Dicionário escolar Francês – Português / Português – Francês**. 5. ed. Rio de Janeiro: FENAME – Ministério da Educação e Cultura, 1958.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor – prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 1986.
- FERREIRA, Jane Mendes. **A ação de empreender sob a perspectiva Sócio-Histórica de González Rey**. 2012. 157 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Positivo, Curitiba, 2012.
- FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abril/junho 1999.
- GARTNER, William B. Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 2001.

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor**. Disponível em <
<http://www.gemconsortium.org>>. Acesso em 10 de setembro de 2013.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, março/abril 1995.

GOMES, Almiralva Ferraz; LIMA, Juvêncio Braga de; CAPELLE, Mônica Carvalho Alves. Empreendedorismo e ações empreendedoras: perspectivas de análise. In: EGEPE, VII, 2012. **Anais...** Florianópolis: Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 2012.

GUIMARÃES, Liliane de Oliveira. **A experiência universitária norte-americana na formação de empreendedores** – contribuições das universidades de Saint Louis, Indiana e Babson College. 2002. 307 f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPERD, Dean. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

KATZ, Jerome; GARTNER, William B. Properties of emerging organizations. **The Academy of Management Review**.13, 3, p. 429-441, julho 1988.

KUNDU, Sumit K.; KATZ, Jerome A. Born-international SMEs: BI-Level Impacts of Resources and Intentions. **Small Business Economics**. 20: 25-47, 2003.

LABOV, W. e WALETSKY, J. Narrative analysis: oral versions of personal experience. In: JILM, J. **Essays on the verbal and visual arts**. Washington: University of Washington Press.

LEITE, Elaine da Silveira; MELO, Natália Maximo e. Uma nova noção de empresário: a naturalização do “empreendedor”. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 16, n. 31, p. 35-47, novembro/2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINELLI, A. Entrepreneurship and Management. In: SMELSER, N; SWEDBERG, R. **The handbook of economy sociology**. EUA: Princeton, 1994.

MCCLELLAND, David. **The achieving society**. RJ: Expressão e Cultura, 1961.

MORICOCCHI, Luiz; GONÇALVES, José Sidnei. Teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter: uma revisão crítica. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.24, n.8, agosto/1994.

MORRIS, Michael H. et al. Framing the entrepreneurial experience. **Entrepreneurship theory and practice**. Baylor University, 2011.

PRAAG, C. Mirjan Van. Some classic views on entrepreneurship. **De Economist**. 147, 311-335, 1999.

RICHARDSON, R J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 edição. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, Daniela Torres da. **Política pública de estímulo ao empreendedorismo: o caso do programa universidade sem fronteiras – extensão tecnológica empresarial**. 2010. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2010.

SARASVATHY, Saras D. The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, 19, p. 707-717, 2004.

SCHUMPETER, Joseph. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril, 1982.