

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E CRESCIMENTO DE EMPRESAS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA

ELNIVAN MOREIRA DE SOUZA⁴
RODRIGO ABNNER GONÇALVES MENEZES⁵
KAMILA REGINA DA SILVA OLIVEIRA⁶
LUIS ANDRÉ ARAGÃO FROTA⁷
MÁRCIO ROBERTO SOUSA CARNEIRO⁸

Resumo: Este trabalho teve por objetivo analisar o comportamento empreendedor ao longo da trajetória de desenvolvimento de empresas de confecção do Estado do Ceará. Para tanto, foi realizado um estudo multicaso, de natureza qualitativa, com três empreendedores de empresas de médio porte. Para análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Constatou-se que os entrevistados possuem características condizentes com o comportamento empreendedor e que essas características foram preponderantes para o crescimento e o desenvolvimento dos negócios. Ressalta-se que os empreendedores utilizaram mecanismos diferentes para alcançar o crescimento, mas convergiram no quesito inovação.

Palavras-chave: *Empreendedorismo. Confecção. Desenvolvimento Empresarial. Comportamento Empreendedor.*

4 Mestrando em Administração pela *Universidade Estadual do Ceará* (UECE). Especialista em Marketing pela *Universidade Federal do Ceará* (UFC). Graduado em Administração de Empresas pela *Universidade Federal do Ceará* (UFC). E-mail: elnivan@hotmail.com

5 Mestrando em Administração pela *Universidade Estadual do Ceará* (UECE). Graduado em Administração pela *Faculdade Leão Sampaio* (FLS). Especialista em Administração Financeira pela *Universidade Regional do Cariri* (URCA). E-mail: rodrigoabnner@gmail.com

6 Mestranda Acadêmica em Administração pela *Universidade Estadual do Ceará* (UECE). Especialista em Gestão Pública Municipal pela *Universidade Estadual do Ceará* (UECE). Especialista em Auditoria Contábil pela *Faculdade Estácio do Ceará* (FAEC). Graduada em Administração de Empresas pela *Universidade Estadual do Ceará* (UECE). E-mail: kamilaoliveiraferreira@gmail.com

7 Mestrando em Administração pela *Universidade Estadual do Ceará* (UECE). Especialista em Gestão de Organizações Sociais pela *Universidade Estadual Vale do Acaraú* (UVA). Graduado em Administração pela *Universidade Estadual Vale do Acaraú* (UVA). E-mail: luizandrearagao@yahoo.com.br

8 Doutorando em Administração pela *Universidade Federal da Paraíba* (UFPB). Mestre em Administração e Controladoria pela *Universidade Federal do Ceará* (UFC). E-mail: marcio_ufpb@outlook.com

INTRODUÇÃO

A atividade empreendedora é de fundamental importância para o processo de desenvolvimento econômico de uma comunidade e de uma nação, pois estimula o crescimento gerando novas tecnologias, produtos e serviços. Dessa forma, o empreendedorismo tem se firmado como uma das tendências para a solução dos problemas da economia atual.

No Brasil, a Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA) de 2010 foi de 17,5%, a maior desde que a pesquisa GEM é realizada no país, demonstrando a tendência de crescimento da atividade empreendedora, considerando a população adulta brasileira de 120 milhões de pessoas. Isto representa que 21,1 milhões de brasileiros estavam à frente de atividades empreendedoras no ano. Em números absolutos, apenas a China possui mais empreendedores que o Brasil, a TEA chinesa de 14,4% representa 131,7 milhões de adultos à frente de atividades empreendedoras no país. Em todos os anos o Brasil mantém uma TEA superior à média dos países observados pela pesquisa GEM, que foi de 11,7% em 2010. Esses números evidenciam a vontade empreendedora dos brasileiros. Os números do GEM (2010) mostram uma melhora gradual nas características empreendedoras dos brasileiros desde 2002. Uma delas é o aumento de empreendimentos iniciados por oportunidade em relação aos iniciados por necessidade, sendo os primeiros, mais benéficos para a economia.

O entendimento do comportamento empreendedor torna-se fundamental como maneira de explicar o crescimento levando-se em consideração atributos individuais do empreendedor. O estudo fornecerá uma contribuição conceitual sobre o comportamento empreendedor dos proprietários de empresas de confecção do Estado do Ceará.

Ao longo do artigo, serão identificados os fatores explicativos para o crescimento das empresas pesquisadas relacionados ao comportamento empreendedor. Serão comparadas as histórias de vida, as características de cada empreendedor, e as ações implementadas por eles. Com essa análise, o estudo objetiva analisar o comportamento empreendedor ao longo da trajetória de desenvolvimento de empresas de confecção do Estado do Ceará.

EMPREENDEDORISMO E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

O empreendedorismo começou a ser desenvolvido por um grande número de economistas, desde o final do Século XVII. Desde então, passou a ser difundido em todo o mundo, apresentando-se como campo de estudo para pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento, principalmente, dentro do contexto econômico e empresarial. No Brasil, os estudos acadêmicos em empreendedorismo foram introduzidos em 1981, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, por iniciativa do professor Ronald Degen (DOLABELA, 1999). Todavia, o movimento do empreendedorismo começou a tomar forma no Brasil na década de 1972, com a criação de entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Schumpeter (1942) foi um dos primeiros a conceituar o termo numa perspectiva econômica, para este, o empreendedor

é o agente do processo de destruição criativa que é o estopim que aciona e mantém em marcha o motor capitalista. Saindo de uma perspectiva macro (economia) e focando em uma micro análise, Hisrich e Peters (2004) enfatizam que as definições de empreendedorismo referem-se a uma espécie de comportamento que inclui basicamente: tomar iniciativa; organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático; aceitar o risco ou o fracasso. Ronald Degen (2009) critica algumas posturas reducionistas afirmando que a atividade empreendedora não pode ser resumida a ganhar dinheiro, independência ou inovação, pois o empreendedorismo possui um custo que muitos não estão dispostos a pagar que são: as muitas horas trabalhadas, a reposição de prioridades na vida e os sacrifícios pessoais.

A opção pela atividade empreendedora também pode se dar devido a uma oportunidade enxergada ou devido à necessidade de se envolver em alguma atividade econômica para gerar renda para a subsistência. Em pesquisa elaborada pela *Global Entrepreneurship Monitor* em 2010, os empreendedores por oportunidade no Brasil são maioria, tendo uma relação entre oportunidade e necessidade acima de 1,4 desde 2007 (GEM, 2010). Entre os 17 países membros do G20 que participaram da mesma pesquisa, o Brasil apresenta a maior taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (GEM, 2010), o que atrai ainda mais a atenção ao falar-se de empreendedorismo e comportamento empreendedor.

A atividade empreendedora ainda pode se deparar com dificuldades para se desenvolver nos indivíduos, uma delas é o fator cultural. Para Lemos (2005), aspectos culturais do brasileiro como paternalismo, passividade, patrimonialismo e dependência do Estado são fatores que prejudicam o desenvolvimento do empreendedorismo. Somando-se ainda, à falta de explicações capazes de dar conta de nosso impulso empreendedor recente e ao julgamento negativo que a atividade empresarial tende a receber no Brasil. Para Dornelas (2005), a criação de empresas por si só não garante desenvolvimento econômico, a não ser que esses negócios estejam focando oportunidades no mercado.

O que transparece nessa breve discussão é a importância das características, providências e ações que conduzem ao alcance de bons resultados pelos empreendedores, como base para o sucesso na prática. Dentro desse espírito e visando atender aos objetivos propostos, a revisão prossegue abordando alguns temas diretamente ligados à trajetória dos empreendimentos.

CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

McClelland (1961), desenvolveu um modelo contendo 55 questões a fim de identificar as características mais comuns nos empreendedores de sucesso, denominadas Características do Comportamento Empreendedor (CCE). As mais destacadas foram: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemático;

persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança. Sua teoria fundamenta-se na motivação psicológica, sendo composta por 3 necessidades básicas: (a) Necessidade de realização: mensura as realizações pessoais, o indivíduo busca mudanças na sua vida, instituindo metas plausíveis e colocando-se em situações competitivas (que impulsiona os empreendedores a abrir um novo negócio); (b) Necessidade de afiliação: acontece quando o indivíduo preocupa-se com suas relações emocionais positivas e busca estabelecer, conservar ou reestabelecer esses contatos; e (c) Necessidade de poder: o indivíduo possui uma forte preocupação em executar importantes ações e exercer autoridade sobre as pessoas.

Posteriormente em 1972, o autor apresenta uma figura com as dez principais competências de um empreendedor e as dividiu em três conjuntos de competências. De acordo com a FIG. 1, verifica-se a forma como McClelland agrupa as dez competências, em três grupos maiores:

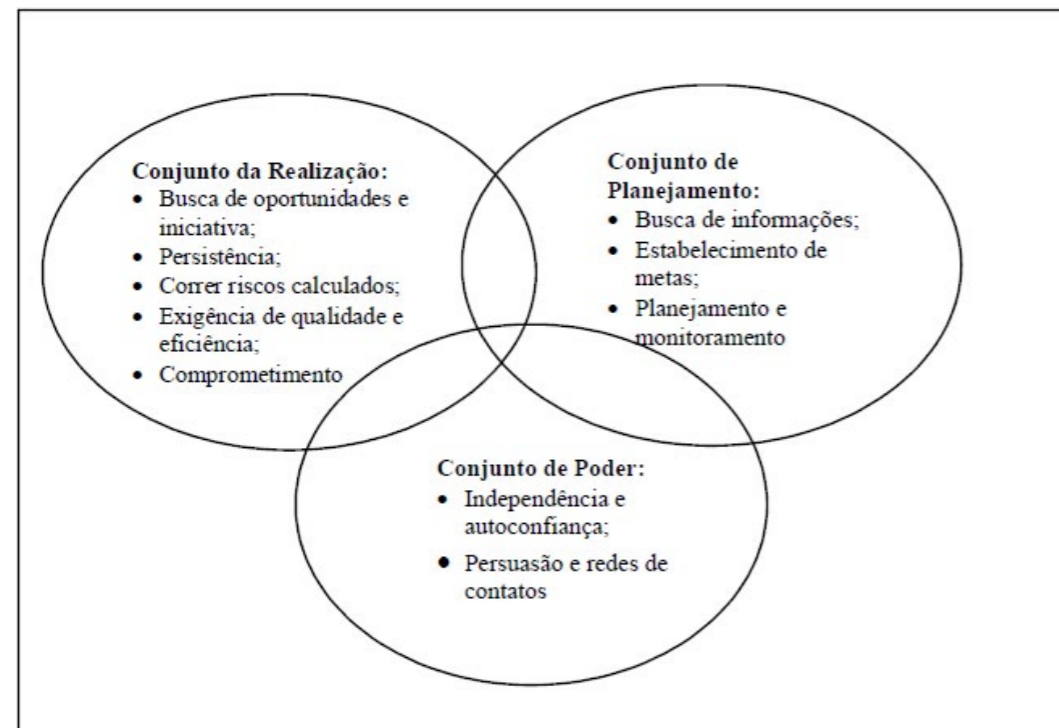


Figura 1 - Comportamento de pessoas empreendedoras por McClelland

Fonte: McClelland, 1972

A divisão das competências em três grupos distintos serve para uma melhor visualização de como o empreendedor se comporta quando tenta realizar um feito (conjunto da realização), como

organiza e planeja seu negócio (conjunto de planejamento), e como procura enfrentar as dificuldades na empresa (conjunto de poder).

Para Dornelas (2008), o empreendedor, tem como características próprias qualidades do administrador e algumas outras que acrescidas a características sociológicas e ambientais, dão suporte para a criação de uma nova empresa. Como características empreendedoras, o autor destaca: ser visionário; tomar decisões, fazer a diferença; explorar ao máximo as oportunidades; determinação e dinamismo; dedicação; otimismo e paixão pelo que fazem; independência e construir o próprio destino; ficar rico; líder e formador de equipes; bem relacionado; organizado; planejamento; possuir conhecimento, assumir riscos calculados e criar valor para a sociedade.

Hanson (2009), no entanto, alerta para o fato dos estudos sobre empreendedorismo na geografia econômica e outras disciplinas tendem a concentrar-se, contudo, em um particular subconjunto de atividades empreendedoras, ou seja, aquelas que são associadas com inovação tecnológica e economias de exportação e tendem a negligenciar as atividades do setor informal e não básico.

METODOLOGIA

Para classificação da pesquisa, tomaram-se como base os conceitos apresentados por Vergara (1998), que qualifica a pesquisa em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa tem natureza descritiva, buscando identificar características do comportamento empreendedor que auxiliaram no crescimento das empresas. Quanto aos meios, esta pesquisa é bibliográfica e de campo. Utilizou-se como critério de sistematização metodológica o estudo qualitativo e como estratégia de pesquisa o estudo de casos múltiplos, tendo em vista que foram analisadas três empresas (YIN, 2001).

No estudo de caso, os instrumentos de coleta de dados podem ser diversificados, dando flexibilidade à análise (YIN, 2001). Diante disso, a coleta dos dados se deu por meio de pesquisa documental, observação direta e entrevista por pauta semiestruturada. A primeira com o objetivo de levantar dados que confirmassem o crescimento das empresas ao longo dos anos de existência. A segunda para confrontar as respostas fornecidas pelo entrevistado com os aspectos observados pelo pesquisador. A terceira objetiva a compreensão detalhada de crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos dos empreendedores (BAUER;GASKELL, 2000).

Adotou-se este tipo de entrevista para possibilitar ao entrevistado fornecer respostas com maior nível de profundidade. O questionário utilizado nesta etapa do trabalho foi elaborado pelos autores, com base no referencial teórico, e dividido em três categorias empíricas de análise: (1) História do empreendedor; (2) Características Empreendedoras e (3) Ações Implementadas. Para análise dos dados, será utilizada a técnica da Análise de Conteúdo, que representa um conjunto de técnicas de

análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977).

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Foi realizado um resumo da história de vida do empreendedor, as características de cada empreendedor, e as ações implementadas ao longo do desenvolvimento da empresa. Os dados estão apresentados em blocos descritivos para cada empreendedor e sua respectiva empresa. Ao final, as principais informações, obedecendo aos instrumentos de coleta, foram compiladas em quadros de análise comparativa e comentadas, conforme alinhamento ao conceitual teórico.

HISTÓRIA DO EMPREENDEDOR

O empreendedor da empresa ALFA possui 41 anos de experiência profissional, 61 anos de idade e nível superior (economia). A empresa ALFA é uma Sociedade Limitada, fundada em agosto de 1982. Iniciou sua atividade profissional como vendedor, época em que fazia faculdade de economia, após concluir o curso, foi promovido a gerente de loja. Durante algum tempo conciliou as atividades da pequena confecção que mantinha em casa com as da empresa onde trabalhava. Depois de aberta sua primeira loja, em 1982, passou então a se dedicar exclusivamente ao seu empreendimento, abandonando assim, o cargo de gerência, e, por conseguinte, a condição de empregado. Atua em nível nacional. O seu principal mercado é composto pelo público feminino adolescente e adulto com faixa etária entre 14 e 26 anos. Possui 13 lojas próprias, incluindo a fábrica localizada no bairro Damas, em Fortaleza. A empresa ALFA trabalha com o foco bem definido, apresentando-se como seu principal diferencial de negócio. Outro aspecto que marca a atuação desta empresa é o elevado investimento feito em mídia, o que sustenta e alavanca suas vendas. Esta empresa possui um departamento de desenvolvimento de produtos, que é periodicamente munido de fontes de pesquisa como consultores de moda, assinaturas de revista e viagens internacionais, o que permite inovação constante. Percebe-se também uma elevada preocupação com a reciclagem e a capacitação constante dos profissionais da área de vendas e produção, conforme relato do entrevistado.

O empreendedor da empresa BETA possui 29 anos de experiência profissional, 44 anos de idade e nível médio. Iniciou sua atividade profissional trabalhando em uma banca de revista com um cunhado, pelo período de dois anos. Aos 17 anos, após a separação dos pais, passou a trabalhar por conta própria em uma pequena confecção de propriedade de sua mãe. Viajava de segunda a segunda

para vender os produtos confeccionados por sua mãe. Executava uma espécie de venda porta-a-porta. Passou por vários problemas financeiros decorrente de sua inabilidade e inexperiência com as finanças da empresa, recorrendo costumeiramente a empréstimos, o que, de certa forma, impedia seu crescimento. Aos 21 anos, percebeu que não gostava dos processos de produção. Identificou-se bastante com as atividades comerciais, passando assim, a exercer exclusivamente as atividades de compra e venda dos produtos, que de início eram fabricados pelo seu cunhado e por sua mãe, que passou a tomar conta da fábrica sozinha. Aos 23 anos (1991), abriu sua primeira loja em Juazeiro do Norte, que também serviu de base de apoio em suas viagens. A empresa BETA também é uma Sociedade Limitada, fundada em julho de 1991. Atua em nível regional. Busca atender um público mais diversificado englobando o público adulto e infantil, masculino e feminino. Possui 8 lojas, todas próprias, sendo a matriz em Fortaleza. Dentre as pesquisadas, é a que trabalha com a maior variedade de produtos. Esta empresa se destaca no comércio de artigos de confecção em todo interior do estado do Ceará e cidades do interior de alguns estados da região nordeste, como Pernambuco, Rio Grande do Norte, Alagoas e Paraíba. Seu foco é no mercado atacadista. Nas suas lojas de varejo comercializa produtos oriundos de ponta de estoque, o que aumenta sua eficiência e minimiza os prejuízos decorrentes da sazonalidade do setor. Seus produtos são mais voltados para atender consumidores das classes B, C e D. Constatou-se um grande crescimento nesta empresa, que atualmente passa por uma expansão física, conseqüente do crescimento do seu volume de negócios. Nesse caso, o empreendedor reconheceu a necessidade de profissionalização e departamentalização da empresa, que passa pela transição de uma empresa de pequeno porte para uma empresa de médio porte. Preocupado com o bem estar e o desenvolvimento de sua equipe, a empresa criou há pouco tempo o departamento de Desenvolvimento Humano-Organizacional, cuja função é buscar qualificar e capacitar os funcionários, “firmando o alicerce para um crescimento contínuo e saudável”, segundo o entrevistado.

A empreendedora da empresa GAMA possui 30 anos de experiência profissional, 44 anos de idade e nível médio. Iniciou sua atividade profissional aos 14 anos, trabalhando como secretária em uma granja por aproximadamente 3 anos. Sempre se mostrou uma pessoa criativa e passou a desenvolver peças para uso pessoal. Aos poucos percebeu o reconhecimento do seu talento entre amigos, que algumas vezes, pediam para copiar os modelos. Decidiu então, montar uma pequena oficina de trabalho no quarto de hóspedes de sua casa e desenvolver melhor suas aptidões. Após um ano trabalhando de forma artesanal, percebeu a baixa lucratividade dessa forma de trabalho e passou a participar de feiras itinerantes promovidas pelo Sindicato das Confeções do Estado do Ceará. Através desses eventos conseguiu prospectar seus primeiros clientes e abrir seus primeiros pontos de venda, cuja demanda já carecia de mão-de-obra mais abundante, iniciando assim o seu negócio. A empresa GAMA também é uma Sociedade Limitada, fundada em fevereiro de 1989. Atua em nível nacional.

A empresa GAMA, atua em dois públicos-alvo. Adulto feminino e infante-juvenil. Possui 17 lojas, sendo 4 franquizadas e 13 próprias, a fábrica localiza-se no município de Pacajus, região metropolitana de Fortaleza. A empresa trabalha com duas marcas, sendo uma para cada público-alvo. Nota-se aqui a preocupação da empresa em definir sua marca de acordo com o seu público-alvo. Para facilitar o entendimento, nos limitaremos a falar apenas da marca cujo público-alvo é o infante-juvenil, sendo esta mais recente, com apenas cinco anos de lançamento, mas já é “febre” entre o público adolescente. Destaca-se na empresa GAMA a forma inovadora como vem se apresentando a sua consumidora. Relaciona-se com elas através de um site bem criativo e que é a “cara” do seu público. Para familiarizar-se ainda mais com suas clientes, utiliza-se de uma personagem que interage com elas por meio da troca de *e-mails* e mensagens sobre moda e outros assuntos inerentes ao público adolescente feminino.

CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

O empreendedor ALFA identificou como principais características para se conseguir o sucesso na carreira empreendedora um “profundo conhecimento do mercado onde se atua e do produto a ser desenvolvido, determinação, foco nos objetivos, persistência e otimismo”. A principal ideia transformada em oportunidade foi o fato do mesmo ter sido pioneiro, no mercado de Fortaleza, a formatar uma loja de varejo, e que por isso, foi vítima de muitas críticas por associações e sindicatos. Na época (1982), as empresas fabricantes buscavam atender apenas o mercado atacadista.

Para o Empreendedor BETA, as principais características de um empreendedor devem ser “ética, determinação e visão de negócio”. A principal inovação deste empresário foi em seu sistema de remuneração, pois os vendedores recebem suas comissões à vista, ou seja, imediatamente após a venda. Outro destaque foi no seu sistema de crediário, pois trabalha com prazos elásticos (acima da média do mercado) para seus clientes atacadistas e ainda financia prazos maiores, a critério do cliente. Práticas essas, que são incomuns neste setor. Por um lado incentiva as vendas, já que vende para pagamento a prazo e paga as comissões à vista, ou seja, antes da liquidação dos boletos, e por outro, incentiva as compras, oferecendo prazo médio de 90 dias para pagamento, enquanto a concorrência trabalha com prazo médio de 45 dias.

Para a Empreendedora GAMA as características fundamentais para um empreendedor “é o amor pelo seu trabalho, em seguida, a determinação para se atingir os objetivos almejados, e por fim, muito trabalho”. Afirmou ainda, que como não se pode dominar todos os conhecimentos especializados que são requeridos pela empresa, a opção é procurar gente que os possua. A primeira ideia (há quinze anos) transformada em oportunidade nesse caso foi a fato da empresa estar em necessidade de captar recursos, e para isso, durante um ano, vislumbrando uma oportunidade surgida,

confeccionou fardamentos para funcionários da prefeitura, onde sua sede está instalada, e funcionários de fábricas de castanha, pois identificou essa necessidade e a aproveitou, mesmo não sendo este o seu foco. O importante era que a empresa precisava se capitalizar, e assim o conseguiu.

Características Pessoais Apontadas pelos Empreendedores		
ALFA	BETA	GAMA
Conhecer o mercado Conhecer o produto Determinação Foco nos objetivos Persistência e Otimismo	Ética Determinação Visão de Negócio	Amor pelo trabalho Determinação para atingir os objetivos almejados Muito trabalho

Figura 2 - Características pessoais apontadas pelos empreendedores.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Pelas características relatadas pelos próprios empreendedores, verifica-se na FIG. 2, alinhamento com as características relatadas por McClelland (1961). Destas características, as mais destacadas foram: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança. São observadas algumas destas em relação às características relatadas pelos entrevistados mesmo que tenham sido expressadas com outras palavras, como: persistência; foco nos objetivos; amor pelo trabalho; conhecer o mercado e o produto e; independência e autoconfiança.

Principal Ideia Transformada em Oportunidade		
ALFA	BETA	GAMA
Primeiro fabricante a formatar lojas para atender o varejo.	Sistema de remuneração dos vendedores. Sistema de crediário disponibilizado aos clientes.	Utilizar maneiras alternativas para captar recursos.

Figura 3 - Principal ideia transformada em oportunidade.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Na FIG. 3, ficou evidente que eles não demonstram apatia para explorar novas oportunidades que possam trazer uma maior eficiência para a empresa, confirmando, mais uma vez, o ponto de vista de autores como Kirziner *apud* Dornelas (2005, p. 39), que assinala que o “empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”.

*PRINCIPAIS AÇÕES EFETUADAS
AO LONGO DO DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA*

As principais ações efetuadas pela empresa ALFA para expandir seus negócios foram a formatação que se buscou para atender ao mercado varejista, que apesar de complexo, possibilitou maiores margens e um posicionamento no mercado. Outra ação utilizada foi a opção de se instalar pontos de venda em shoppings e corredores de comércio. O entrevistado destacou sua preocupação constante com a capacitação dos colaboradores como força motriz para o crescimento da empresa. Para ele, “o empreendedor que não se preocupa em capacitar a sua equipe está fadado ao fracasso”, pois as pessoas que compõem a empresa devem ter oportunidade de crescer junto com a mesma. Os rumos de seu empreendimento são traçados de acordo com o comportamento do mercado internacional e das grandes grifes, demonstrou não se interessar muito em observar a concorrência local, que segundo o mesmo, preocupa-se mais em copiar a criação dos outros. Para ele, seu diferencial está em criar e desenvolver seus produtos, pois possui um departamento de desenvolvimento de produtos composto por três estilistas, uma coordenadora e uma *designer* gráfico. Utiliza-se de viagens internacionais e pesquisas de moda, além de estar sempre atento aos grandes centros de moda. Segundo o entrevistado, “o crescimento do negócio foi proporcionado pela inovação constante de seus produtos”. Para este, a empresa de moda deve ter dinamismo para manter-se no mercado, tendo em vista que o gosto do consumidor está em constante mutação. Ainda nas palavras do entrevistado: o consumidor feminino possui gosto variado e requintado.

De acordo com o empreendedor da empresa BETA, “a principal ação utilizada para o crescimento da sua empresa foi sempre trabalhar o atacado, responsável por 80% das suas vendas, sem negligenciar o varejo”, pois sabe que atualmente o mercado está se voltando cada vez mais para o varejo. Outra ação utilizada é buscar instalar suas lojas sempre no centro das cidades, seja capital ou interior, pois é neste ambiente que está seu principal consumidor. Enfatizou que o crescimento da empresa foi proporcionado pela formação de uma boa equipe. E que se preocupa com o bem estar de seus funcionários, tanto financeiro quanto social. Para este, os rumos do seu negócio são traçados de acordo com sua percepção em relação ao mercado e com base em informações adquiridas por meio de revistas, jornais, viagens e conversas com clientes e fornecedores. Segundo o entrevistado, os clientes e os fornecedores são suas principais fontes de informação. Afirmou estar sempre preocupado em inovar seus produtos, processos e políticas de negociação, buscando incessantemente melhores condições para seus clientes, tanto em preços, quanto em formas de pagamento.

O primeiro desafio da empresa GAMA era se tornar conhecida com pouco capital. Segundo a entrevistada, investir na mídia convencional não é uma boa estratégia para quem dispõe de poucos

recursos. Para conseguir alcançar esse objetivo a empreendedora teve que dispor de algumas ações dentro de suas possibilidades. Inicialmente, priorizou uma estratégia de contato direto com o cliente. Procurou buscá-los através de visitas porta-a-porta, participando de feiras e eventos, aliando essas medidas a um produto de qualidade e diferenciado, o que possibilitou também uma propaganda boca-a-boca. Estabeleceu parcerias com vendedores em outros estados, promovendo cada vez mais seu produto e sua marca. Para ela, há medida que a empresa foi crescendo, foi demandando profissionais cada vez mais qualificados e diversificados, sempre tendo cuidado em contratar pessoas com o perfil adequado para cada função, remunerando-os dentro dos parâmetros estabelecidos pelo mercado. A partir de certo ponto, a empresa não poderia crescer mais sem o suporte de uma boa equipe. Sendo esta, de suma importância para a manutenção do crescimento da empresa. De acordo com a entrevistada, “a moda está presente em todos os lugares, tudo remete à moda”. “Hoje em dia, a moda pode ser vista na televisão, no cinema, nas revistas, em viagens, cabe ao profissional de moda observar, identificar e extrair aquilo que possa ser adaptado ao produto”. “A empresa de moda deve ter estilo próprio e um *design* que seja sua identidade”. Em suma, não há nenhuma inspiração na concorrência no que se refere aos produtos. Mas utiliza o *benchmarking* para se inspirar e adaptar alguns de seus processos como formas de distribuição e comercialização dos concorrentes. O crescimento de sua empresa foi proporcionado pela inovação constante dos seus produtos. O que possibilitou maior demanda e gradativamente foi aumentando o seu número de clientes. Hoje em dia, como possui uma marca conhecida e consolidada, não precisa mais ir à busca dos clientes, estes vem em busca da empresa. A situação se inverteu.

Principais Ações Implementadas ao Longo do Desenvolvimento do Negócio		
ALFA	BETA	GAMA
<ul style="list-style-type: none"> -Atender ao mercado varejista. -Posicionar a empresa quanto ao perfil do público a ser atendido. -Instalar lojas em shoppings e corredores comerciais. -Capacitação constante da equipe. -Cria e desenvolve seus próprios produtos com base em estudos e pesquisas internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> -Foco no atacado. -Instalar lojas sempre no centro comercial das cidades. -Formação de uma boa equipe de funcionários. -Utilização de seu próprio <i>feeling</i> empreendedor. -Captação de informações adquiridas com clientes e fornecedores. -Inovação constante em produtos, processos e rotinas de negociação. 	<ul style="list-style-type: none"> -Captação de clientes através de visitas porta-a-porta e participação em feiras e eventos. -Incremento qualitativo e diferenciado nos produtos. -Parcerias com vendedores em outros estados. -Contratação criteriosa de funcionários. -Desenvolvimento de <i>design</i> e estilo próprio. -<i>Benchmarking</i> apenas para adaptar processos, formas de distribuição e comercialização.

Figura 4 - Principais ações implementadas ao longo do desenvolvimento do negócio.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Verifica-se na FIG. 4 que os empreendedores utilizaram ações diferenciadas para a expansão dos seus empreendimentos, mas em um aspecto todos concordaram: inovação constante nos produtos. Pode-se inferir, portanto, não existir uma “fórmula” ou “receita” para se alcançar o sucesso nos negócios. As ações adotadas ao longo do desenvolvimento dos negócios podem até mesmo ser antagônicas. O talento individual, o perfil empreendedor dos proprietários e o trabalho contínuo fizeram com que tais empreendimentos conseguissem evoluir a cada ano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou analisar, através de um estudo multicase de três empresas de médio porte do Estado do Ceará, o comportamento empreendedor ao longo da trajetória de desenvolvimento de empresas de confecção do Estado do Ceará. Ressalta-se que o estudo não pretende generalizar a todas as empresas do setor, mas buscar características e atitudes comuns aos empreendedores do ramo.

Primeiramente procedeu-se a revisão da literatura de suporte à investigação acerca dos aspectos conceituais, comportamentais, inovadores da administração e ações empreendedoras. Em um segundo momento e procurando manter a estreita relação com a abordagem teórica, delineou-se uma abordagem metodológica qualitativa comparativa de pressuposto epistemológico de caráter fenomenológico.

Com a análise, observou-se que as características e ações empreendedoras de seus criadores/fundadores possibilitaram às empresas pesquisadas crescimento contínuo no decorrer dos anos. Algumas características consideradas essenciais para se conseguir sucesso na carreira empreendedora, de acordo com os entrevistados: conhecimento do mercado; determinação; foco nos objetivos; persistência; otimismo; ética; visão do negócio; trabalhar com amor; e muito trabalho, são de suma importância para que se faça uma empresa crescer e ter sucesso no mundo dos negócios, mas não são suficientes para se conseguir uma posição de destaque no mercado. A existência de liderança forte nas empresas pesquisadas impõe uma visão integrada e um controle personalizado sobre suas atividades e seus rumos. Por outro lado, a tomada de decisão é flexível, em função da simplicidade da estrutura, o que permite uma rápida reação quando em situações inesperadas que ensejam ameaças ou oportunidades.

Os três empreendedores pesquisados evidenciaram a importância de outros fatores como a utilização de uma estratégia de negócios peculiar, a capacitação constante da equipe, a aquisição de habilidades gerenciais, além do *feeling* e do talento individual que estes indivíduos possuem.

Neste estudo, verificou-se a presença de um perfil comportamental diferenciado e multifacetado: empreendedores controladores ou adeptos à delegação, hábeis na formação de redes de competências e parcerias, analíticos ou intuitivos como também gregários ou líderes visionários de poucas palavras.

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

Nesse contexto, os estudos de caráter qualitativo que descrevem as trajetórias de empreendedores, que descrevem de forma direta e sistemática as suas experiências profissionais, as suas vidas e os seus projetos contribuem para um aprofundamento das peculiaridades comportamentais, culturais e econômicas do percurso empreendedor tornando possível inferir novas e inéditas definições e características.

Conclui-se que não há uma “fórmula” ou “receita” específicas para se fazer um negócio prosperar. Pelos relatos históricos, características levantadas e ações implementadas ao longo da trajetória dos empreendedores e seus empreendimentos, o sucesso de seus negócios está diretamente relacionado ao perfil próprio de cada empreendedor e ao trabalho incansável e contínuo ao longo dos anos.

ENTREPRENEURIAL BEHAVIOUR AND GROWTH COMPANIES: A COMPARATIVE ANALYSIS

Abstract: This study aimed to analyze the entrepreneurial behavior along the development path of manufacturing firms in the State of Ceará. Therefore, a study was conducted multicase, qualitative in nature, with three entrepreneurs midsize businesses. Data analysis used the technique of content analysis. It was found that the respondents have characteristics consistent with entrepreneurial behavior and that these characteristics were prevalent for growth and business development. It is emphasized that entrepreneurs have used different mechanisms to achieve growth, but converged in the category innovation.

Keywords: *Entrepreneurship. Confection. Business Development. Entrepreneurial Behavior.*

REFERÊNCIAS

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. *Setor Têxtil e de Confecção Brasileiro - 2º Encontro Empresarial: Brasil-Uruguai para Integração Produtiva*. São Paulo: Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, 2010.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Portugal: 70, 1977.

BAUER, Martin W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagens e som. Um manual prático*. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

CHRISTENSEN, C. *The innovator's dilemma*. 2.ed. New York: Harperbusiness, 2000.

COVIN, J.; SLEVIN, D. *Strategic management of small firms in hostile and begin environments*. *Strategic Management Journal* 10, p. 75-87, jan. 1989.

DEGEN, Ronald Jean. *O empreendedor: empreender como opção de carreira*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Ed. Cultura Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo Corporativo*. São Paulo: Campus, 2005.

_____. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 1985.

GLOBAL ENTREPRENEUSHIP MONITOR 2010 (GEM). *Executive Report*. Babson College, London Business School, Kauffman Center, 2010. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo>> Acesso em 01/abr/2012.

HISRICH, Robert. & PETERS, Michael P. *Empreendedorismo*. São Paulo: Bookman, 2005.

HANSON, Susan. *Changing Places Through Women's Entrepreneurship*. *Economic Geography*. Vol. 85 No. 3, 2009.

IEMI, Instituto de Estudos e Marketing Industrial. *Relatório Setorial da Cadeia Têxtil Brasileira*. São Paulo, Free Press, 2001.

KIRZNER, I. M. *Competition and entrepreneurship*. Chicago University Press, 1973 apud DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo Corporativo*. São Paulo: Campus, 2005.

LEMOS, Ana Heloisa da Costa. *Empreendedorismo no Brasil: uma Atividade sem Espírito*. EnANPAD, 2005.

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

MCCLELLAND, D.C. *The achievement society*. Princeton, N.J: Van Nostrand Co, 1961.

_____. *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Nova York: Harper and Brothers, 1942.

_____. *The Theory of economic development*. Oxford: Oxford University Press, 1978.

SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho. *Decisões de Terceirização e as Práticas em Gestão do Fator Humano: Análise das Grandes Indústrias Cearenses de Confecção*. 2005. 214p Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará.

VERGARA, Silvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

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

Recebido em 12/09/2012. Aprovado em 31/10/2012.