

AS REPRESENTAÇÕES EMPREENDEDORAS: UM TEMA ESSENCIAL, MAS AINDA NEGLIGENCIADO*¹

Louis Jacques Filion²
Edmilson Lima³

RESUMO: Este texto introduz o tema das representações empreendedoras e propõe perspectivas de pesquisa úteis para aprofundar a geração de conhecimentos no campo de estudo do empreendedorismo. Ele começa sugerindo que o estudo das representações oferece uma perspectiva diferente a partir da qual se pode examinar e entender os atos empreendedores, baseados no conhecimento desenvolvido no processo de pensamento prévio. Mais adiante, discute uma cultura de pesquisa sobre as representações que abriga diferentes linguagens para tratar delas e propõe algumas vias para novas pesquisas sobre as representações empreendedoras, ao longo das quais alguns tópicos específicos são explorados. O tema clássico da identificação de oportunidades é abordado. O texto termina destacando a necessidade de novas abordagens e métodos de pesquisa sobre as representações relativas ao empreendedorismo e à inovação.

PALAVRAS-CHAVE: empreendedorismo, representações, identificação de oportunidades

ABSTRACT: *This paper introduces the theme of entrepreneurial representations and proposes some helpful research perspectives to generate more knowledge in entrepreneurship. It begins by suggesting that the study of representations offers a different standpoint from which we can examine and understand the entrepreneurial act, based on knowledge of the preceding thought process. After, it discusses a culture of research about representations that circumscribes different languages to approach them and proposes some avenues for research into entrepreneurial representations, along with some specific topics are explored. The classic subject of opportunity identification is addressed. At the end, the paper highlights the need for new approaches and methods for research into representations about entrepreneurship and innovation.*

Key words: entrepreneurship, representations, opportunity identification

* Artigo Recebido em 09.02.2009. Revisado por pares em 15.09.2009. Recomendado em 15.10.2009 por Leomar dos Santos (Editor Adjunto). Publicado em 18.12.2009.

Organização Responsável pelo periódico: Universidade regional de Blumenau – FURB – www.furb.br/rn

¹ Este artigo se insere no fluxo de publicações iniciado por um trabalho precedente cuja referência é: FILION, L. J. Les représentations entrepreneuriales, un champ d'étude en émergence. In: FILION, L. J., BOURION, C. (Eds.). **Les représentations entrepreneuriales - Revue Internationale de Psychosociologie**. Paris: Éditions ESKA. 2008, p.13-43.

² HEC Montreal - louisjacques.filion@hec.ca

³ Universidade Nove de Julho - edmilsonolima@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

As representações cognitivas, ou simplesmente representações, mantiveram-se em condição marginal em quase todas as áreas do conhecimento. É como o que ocorreu com a criatividade no campo da educação. Se todos reconhecem que o ensino da criatividade deveria ser uma das prioridades dos sistemas de educação, na prática, poucos sistemas escolares lhe dão o merecido destaque. Isto acontece por várias razões, como nossa incapacidade de, até o momento, desenvolver modos justos de avaliar sua aprendizagem. Mesmo sendo um tema de interesse marginal também no campo do empreendedorismo, a abordagem das representações cognitivas é fundamental para permitir aos atores empreendedores estruturar melhor seu pensamento visando a estabelecer seu sistema de atividades e a melhorar suas práticas.

Este texto sugere diversas temáticas de pesquisa geralmente pouco estudadas em empreendedorismo, mas que merecem ser exploradas utilizando-se o conceito de representações. Os estudos sobre elas estão concentrados naquilo que parece mais facilmente mensurável e exploraram pouco as ligações entre os elementos que constituem o que alguns chamam de “a caixa preta” por trás do ato de empreender, ou seja, os modos de se pensar que conduzem à ação empreendedora, as representações cognitivas que explicam as variantes do ato de empreender.

É importante obter precisão do que é o ato de empreender e o distinguir do ato de administrar assim como do ato de gerir estrategicamente. O empreendedor que cria uma empresa desempenha diferentes papéis conexos. O papel de empreendedor é aquele que consiste em criar ou renovar um sistema organizacional que freqüentemente inclui a oferta de um bem ou de um serviço. Este papel será completado por um conjunto de papéis conexos que permitem ao sistema de empreendimento existir e se desenvolver. Dentre estes, os papéis administrativo e estratégico ocupam um lugar de primeira ordem.

Com freqüência, a pesquisa sobre os atores empreendedores estuda um conjunto de papéis sem fazer uma distinção entre o papel de empreendedor e os outros. Por isto, faz-se necessário, em um primeiro momento, centrar o estudo do ator empreendedor sobre o ato de empreender assim como sobre o modelo mental que precede este ato. É assim que o estudo das representações cognitivas do empreendedorismo, ou simplesmente representações empreendedoras, faz mais sentido e pode contribuir na elaboração dos fundamentos de uma teoria do empreendedorismo (Hernandez, 2001).

As páginas que seguem visam a introduzir o tema das representações empreendedoras propondo perspectivas de pesquisa que sirvam para aprofundar a geração de conhecimentos no campo de estudo do empreendedorismo. Este campo não chegará a se estabelecer como disciplina sem teorização que permita compreender o ato empreendedor, o que o precede e o que o envolve. A pesquisa neste campo parece ter avançado para se compreender melhor o que envolve o ato empreendedor, mas parece ter avançado menos para se compreender o ato empreendedor em si. As razões que explicam isto são múltiplas e residem em parte na dificuldade de se estabelecer bases metodológicas comuns para se aprofundar os conhecimentos sobre o ato empreendedor.

As práticas empreendedoras se desenvolveram muito ao longo das últimas décadas. Vários motivos explicam este avanço. Mencionemos o desenvolvimento acelerado de novas

tecnologias em todos os campos da ciência e a pressão das necessidades de renovação do tecido econômico de numerosas sociedades, mas, sobretudo, o fato de que nós estamos passando por mudanças profundas de nossos valores. Nós passamos da modernidade à pós-modernidade e, em seguida, à hipermodernidade, período no qual os valores de auto-realização e de autonomia parecem se tornar ainda mais amplos (Marchesnay, 2007). Assistimos agora à criação de um número sempre crescente de microempresas a cada ano. Mas as abordagens reflexivas, tão fundamentais para se compreender e se preparar o agir humano, mantiveram-se relativamente raras, especialmente na pesquisa em empreendedorismo. Assim, este texto busca contribuir na geração de perspectivas promissoras nesta matéria, no estímulo à imaginação dos pesquisadores, principalmente dos iniciantes.

O leitor menos familiarizado com o mundo do empreendedorismo e das representações empreendedoras encontrará neste texto um vocabulário e expressões que não são aqui definidas, mas que o foram em nossos trabalhos anteriores ou que provêm de outros autores. Expressões como “modelo mental”, “abordagens reflexivas”, “abordagens cognitivas” e “imagens” são todas usuais no estudo das representações. Por outro lado, a expressão “ator empreendedor” é usada aqui referindo-se aos empreendedores, criadores de empresas, intraempreendedores, tecno-empreendedores, eco-empreendedores, micro-empreendedores, enfim, a toda pessoa que desempenha um papel empreendedor nas organizações ou na sociedade.

2. O EMPREENDEDORISMO: UM MUNDO SUBJETIVO

Uma boa compreensão das representações de si mesmo e do mundo real facilita a inter-relação com o mundo. Por exemplo, nossas pesquisas mostram um número crescente de atores empreendedores vindos da área das ciências exatas na qual os modelos mentais são essencialmente dominados pela compreensão do real a partir de uma perspectiva objetivista, enquanto que o mundo dos empreendedores, assim como o da gestão organizacional, especialmente o das micro, pequenas e médias empresas, se constroem em boa parte com origem em modelos mentais para os quais a subjetividade, a relatividade, a personalização, assim como a diferenciação dos comportamentos, constituem bases que são bem aceitas e compreendidas na literatura.

É grande a proporção de empresas criadas por equipes (Lima, 2004, 2007b, 2007c, 2009b). Nossas pesquisas mostram níveis de tensão elevados especialmente entre os co-dirigentes vindos das áreas de engenharia e das ciências exatas nas quais os modelos objetivistas dominam, como nas empresas de alta tecnologia, dentre as quais cerca de 98% são criadas por equipes empreendedoras (Borges, Filion, Simard, 2006). Seus membros não são preparados para gerir questões subjetivas, mas os atores empreendedores em geral devem integrar em um conjunto coerente uma grande variedade de subjetividades, originárias tanto do interior quanto do exterior de suas organizações, provenientes de influenciadores diversos, como colaboradores, fornecedores, associados, membros da direção e clientes que têm valores e culturas diferentes.

O campo do empreendedorismo se desenvolveu em grande parte em torno de processos ligados à criação de empresas, mais do que em torno de processos empreendedores em sentido amplo, ou seja, em torno das práticas inovadoras nas organizações, nos negócios e

na sociedade que agregam valor. Mostra disto, no Brasil e em outros países, é a abundância, principalmente na literatura voltada para os empresários, de livros, artigos e pesquisas sobre planos de negócios e criação de empresas, enquanto os trabalhos sobre as práticas inovadoras não são tão frequentes.

A comunidade científica em ciências sociais aplicadas começou a se interessar pelo empreendedorismo organizacional há algumas décadas – isto já era uma forte tendência em Schumpeter (1954) –, mas temos ainda relativamente poucos estudos sobre o empreendedorismo social, político, ecológico e outros. São campos que estão em emergência; as pesquisas, contudo, aumentam sem parar nestas diferentes esferas. O estudo destas diferentes categorias de empreendedorismo a partir das representações oferece perspectivas ricas que permitem o desenvolvimento de focos de pesquisa ainda pouco explorados visando a geração de conhecimentos para a educação na área.

O empreendedorismo está se tornando um dos campos de estudo dos mais transversais nas ciências humanas. Mas ele é comumente identificado com as ciências econômicas, visto como um campo no qual se devem acumular conhecimentos que facilitam o diagnóstico de comportamentos econômicos. Contudo, o empreendedorismo se tornou um campo no qual a aprendizagem auto-estruturante do ator empreendedor desempenha papéis determinantes para explicar o sucesso deste ator. Tal sucesso demanda a concepção, a articulação e a implementação de sistemas de atividade compostos de uma multiplicidade de ações humanas – e ainda é uma exceção a pesquisa em empreendedorismo relativa aos processos de pensamento e de preparação para estas ações, processos que compõem parte da referida aprendizagem.

Há poucas perspectivas tão presentes quanto o empreendedorismo no conjunto das diferentes disciplinas das ciências humanas. Vindo da ciência econômica, ele está cada vez mais presente em quase todas as variações das ciências administrativas, contábeis e sociológicas e, enfim, em um número substancial de variações das ciências humanas tais como a geografia e os estudos étnicos, religiosos, sociais e outros. Seu avanço seria muito facilitado e fortalecido após o melhor conhecimento dos processos das representações empreendedoras, pois é nelas que se encontra a estrutura de base a partir da qual a atividade empreendedora pode ser aprendida, concebida, modelizada e expressada. O empreendedorismo é, antes de tudo, um processo reflexivo que visa à ação. É importante ter domínio dos componentes deste processo para adequá-lo aos diferentes sistemas em que ele se insere e que são de níveis variados de complexidade.

Dificilmente a passagem do empreendedorismo da condição de campo de estudo para a de paradigma estabelecido poderá se realizar sem o estabelecimento de conhecimentos mais fundamentais e mais aprofundados sobre o que é um sistema de pensamento que conduz à atividade empreendedora e a ampara. Trata-se aqui de uma das diferenças fundamentais entre o empreendedorismo e a maioria das ciências humanas. Enquanto o sociólogo, por exemplo, reflete sobre o que é a sociedade para melhor compreendê-la e melhor se posicionar sobre o que ele fará sem que por isto deva se implicar na atividade social, o ator empreendedor sabe que ele deve passar à ação após ter refletido sobre certos aspectos que lhe permitem tentar antecipar o futuro. Ele precisa desenvolver um pensamento projetivo com vistas à ação se quiser conceber um sistema organizacional que antecipa as mudanças que estão por vir

(Filion, 2004a, 2004b). Ao mesmo tempo, seu esforço para se adiantar face às futuras mudanças o torna um agente gerador de mudanças (Filion, 2004a, 2004b, Lima, 2008, 2009a).

O quadro 1 a seguir, ao explicitar as origens do interesse de estudo de um dos autores deste texto pelas representações empreendedoras, destaca elementos que caracterizam a importância das representações cognitivas para se entender as ações humanas.

**A importância fundamental das representações cognitivas
como determinantes do agir humano**

Louis Jacques Filion

Diferentemente do restante deste texto, eu me permitirei desenvolver as idéias desta seção a partir de uma perspectiva mais pessoal. Vários estudantes me perguntam como nasceu meu interesse pelas abordagens cognitivas. As linhas que seguem têm por finalidade responder esta pergunta e, ao mesmo tempo, tratar de questões fundamentais sobre o tema.

Quando eu era estudante em um programa de mestrado em estudos internacionais, participei de um seminário de pesquisa sobre a tomada de decisão em política internacional. Nós tínhamos estudado diferentes contribuições de autores tratando dos processos de tomada de decisão, inclusive a de Herbert Simon. Elas eram conceitualmente interessantes e rigorosas, mas tomavam tanto tempo em sua aplicação que elas acabavam sendo pouco atraentes para os estudantes que se destinariam às práticas organizacionais assim como às práticas de negócio, como era o meu caso⁴. Em geral, elas reservavam pouco espaço aos elementos de subjetividade dos tomadores de decisão. Eram mais comumente influenciadas pelas abordagens quantitativas, positivistas e objetivistas. Em teoria, tais contribuições eram bem completas, mas eram de aplicação demorada e laboriosa na prática e, enfim, pouco aplicáveis. Elas eram como os grandes formulários burocráticos. Os estudantes que se destinavam ao mundo da prática continuavam sem um ferramental adequado para seu futuro trabalho como decisores ou no apoio aos decisores.

Foi neste contexto e como consequência das frustrações ocorridas ao longo do estudo de modelos de tomada de decisão que meu interesse, assim como o de vários dos meus colegas estudantes, se manifestou pela abordagem das representações cognitivas. No meu caso, a leitura de um artigo de Olé Holsti (1969), uma semana após ter lido Herbert Simon, foi um incentivo importante. Este artigo apresentava uma abordagem que tratava o tema do comportamento de um ator político de modo bem eloquente. Para mim, ele significou uma descoberta, uma perspectiva original, interessante, fascinante e capaz de explicar de modo satisfatório um processo de tomada de decisão. Foi como um tipo de higiene mental.

Neste texto bem curto, Holsti retomava um artigo anterior (1967) no qual ele tinha demonstrado que a tomada de decisão não era uma questão de racionalidade, mas principalmente de valores. Ele havia realizado um estudo atento do comportamento de John Foster Dulles quando do mandato deste como secretário de estado de relações exteriores dos Estados Unidos. Ele mostrou que o comportamento de Dulles tinha tido pouco a ver com os interesses estratégicos dos americanos, definidos de forma relacional, mas que ele tinha seguido a lógica de suas crenças religiosas que indicavam a União Soviética como um país ateu e, por conseguinte, um império do mal que deveria ser extinto. Holsti demonstrava que as decisões de Dulles em matéria de política externa não eram racionais, que elas não eram necessariamente as melhores em relação aos interesses americanos, mas que elas eram muito coerentes com as crenças religiosas e cristãs daquele ator político.

Tínhamos ali uma abordagem que se diferenciava completamente dos outros 20 modelos de tomada de decisão estudados. Holsti nos explicava como as coisas aconteciam na vida real. Após esta leitura, tive o prazer de poder refletir sobre um modelo preditivo de tomada de decisão baseado

⁴ Alguns anos mais tarde, quando eu era estudante no MBA na HEC Montreal, na ocasião de um seminário com James March, fiquei sabendo, com alívio, que ele compartilhava minha opinião sobre os modelos de Simon. É a razão pela qual ele tinha sugerido a Simon escrever um livro com ele no qual eles apresentariam às pessoas do mundo da prática modelos de tomada de decisão de uso mais fácil para a tomada de decisões satisfatórias e não necessariamente ideais (March e Simon, 1958). Convém mencionar também que Simon, em seguida, se interessou pelas representações cognitivas.

nas representações cognitivas de um ator em um sistema internacional. Isto foi realizado a partir do estudo de um ator que tinha escrito muito e tinha divulgado amplamente suas representações cognitivas, em particular aquelas que ele tinha sobre seu país dentro do sistema internacional: Charles de Gaulle (Filion, 1974). A leitura de Boulding (1966) me confirmou a pertinência e o grande poder da abordagem cognitiva para melhor compreender os sistemas de atividade dos líderes e para melhor se preparar para a ação dentro do campo da prática. Os mesmos princípios que confirmei com esta leitura se aplicavam ao estudo dos atores empreendedores. Alguns anos mais tarde, eu escolhi fazer estudos de doutorado nos quais eu pudesse continuar com estas pesquisas sobre os modelos cognitivos com sua aplicação à realidade dos empreendedores de sucesso. Assim, desenvolvi uma abordagem de pesquisa sobre as representações a partir da metodologia de sistemas flexíveis de Checkland (1999). A comparação entre o sistema de pensamento dos atores empreendedores com o dos outros atores organizacionais revelou uma forte propensão dos primeiros ao pensamento projetivo e pautado pela visão, ou seja, pela imagem mental de um futuro desejado a realizar (Filion, 1991, 1993, 1999a, 1999b, 2004b).

Se a compreensão de um ator passa pela compreensão de seu modelo cognitivo, é importante reconhecer que a coerência da ação dele e sua capacidade de agir refletem sua coerência de pensamento e o rigor do seu modelo cognitivo. Assim, a representação cognitiva permite compreender o outro, oferecendo ao mesmo tempo a cada ator potencial elementos que permitem articular seu pensamento com vistas à ação. Contudo, incluo-me em uma ínfima minoria de pesquisadores em empreendedorismo a se interessar, utilizar e desenvolver estas abordagens essenciais à formação do pensamento dos futuros atores empreendedores.

Convém tomar consciência da importância desta dimensão negligenciada da formação do pensamento dos futuros atores organizacionais, quer eles se orientem às atividades empreendedoras, quer se orientem a outras atividades.

Quadro 1 - Origens de um interesse de pesquisa

As abordagens da psicossociologia, da neurociência, da cartografia cognitiva e da teoria de sistemas oferecem perspectivas para aprofundamento da compreensão dos comportamentos humanos a partir das quais estruturas epistemológicas poderiam ser esboçadas para fazer avançar e melhor organizar o conhecimento do campo do empreendedorismo, no qual a estrutura de pensamento com vistas à ação ocupa um lugar essencial.

3. ABORDAGENS DA REPRESENTAÇÃO: LINGUAGENS DIFERENTES, MAS CULTURA COMUM

Podemos atribuir a falta cada vez mais marcante de liderança em nossas sociedades a várias causas, dentre as quais a falta da dimensão reflexiva na educação. Os jovens que se orientam à ação não recebem mais uma formação que os ensina a refletir de modo diferenciado em relação aos parâmetros dos papéis que eles deverão desempenhar e moldar. Uma hipótese por vezes sugerida a este respeito diz que as limitações no avanço das pesquisas e do desenvolvimento das abordagens que tratam das representações residem na diversidade de linguagens e também na dificuldade de se estabelecer linguagens comuns entre as pessoas e as correntes de pensamento que se interessam por estas abordagens.

De fato, podemos observar nas correntes de pensamento subjetivista e construtivista diferentes perspectivas e um vocabulário heterogêneo. Mesmo que os elementos estruturais de cada corrente se pareçam, os vocabulários a partir dos quais se tenta organizar o pensamento nelas diferem consideravelmente. Foi o caso das contribuições dos pioneiros que deram origem às diferentes correntes de pensamento sobre o tema. Mencionemos Ackoff (1999), Checkland (1999), Churchman (1971), Forrester (1968), Lemoigne (1984), Mitroff (1983) e Senge (1990). Podemos também encontrar diferenças de linguagem ao analisarmos

as abordagens da cartografia cognitiva (Cossette, 1994, 2004). Compiladores das contribuições de diferentes autores neste campo retrataram as dificuldades subjacentes às diferenças de vocabulário, como se vê, por exemplo, nos escritos de Jackson (2000); outros compiladores tenderam a explorar o consenso (Bausch, 2001).

Os autores que desenvolveram e continuam a desenvolver abordagens reflexivas em ciências sociais o fazem em contextos freqüentemente distintos e dentro de temáticas e campos profissionais diferentes. Contudo, é possível identificar traços comuns ao menos em parte destes autores. Mesmo que seus vocabulários e abordagens variem, as premissas a partir das quais eles buscam compreender e estruturar o pensamento por vezes estão dentro de um mesmo conjunto de valores, de objetivos e de estruturas. Podemos comparar o surgimento da diversidade de abordagens construtivistas e subjetivistas ao surgimento da multiplicidade de igrejas protestantes, que compartilham valores de base comuns no que diz respeito às crenças fundamentais da cristandade, mesmo tendo modos bem diferentes de manifestar as representações destes valores e de utilizá-las para construir seu sistema de atividades. Por outro lado, poderíamos comparar as abordagens positivistas e objetivistas clássicas à grande igreja católica, na qual há grande quantidade de regras que devem se aplicar uniformemente onde quer que seja.

Mesmo que as linguagens pareçam diferentes, os referenciais e as culturas de base daqueles que pesquisam e que desenvolvem as abordagens reflexivas são comuns. Ackoff, Checkland, Churchman e Lemoigne podem utilizar vocabulários diferentes em suas abordagens, mas estas pertencem a famílias de cultura que compartilham valores comuns.

No limite, cada pessoa pode desenvolver seu próprio sistema de representação e de expressão correspondendo aos valores profundos que lhe convêm e aos tipos de atividade que pratica. Contudo, no estudo deste sistema, o estabelecimento de bases comuns aparece como uma necessidade e os caminhos para se chegar a elas podem incluir a exploração de novas possibilidades de estudo e de novos temas. Nesta ótica, o empreendedorismo se mostra como um campo promissor. Por exemplo, nós identificamos e descrevemos em nossos estudos que, para os atores empreendedores, o pensamento projetivo e com base na visão é fundamental na manifestação do empreendedorismo (Filion, 1991, 1993, 1999b, 2004a, 2004b). Isto caracteriza aspectos essenciais das representações empreendedoras.

O texto caracterizou até aqui o tema das representações empreendedoras e diferentes nuances sobre o seu estudo. Daqui em diante, ele sugere diferentes caminhos a serem explorados em futuros estudos sobre as representações empreendedoras.

4. EMPREENDEDORISMO E REPRESENTAÇÕES: TEMAS DE PESQUISA A EXPLORAR

Depois das seções anteriores terem retratado a importância e a pertinência do estudo das representações para melhor estruturar o pensamento e a atividade empreendedores, esta seção sugere algumas vias de pesquisa que poderiam ser exploradas na busca de novos conhecimentos para melhor estruturar a aprendizagem e a preparação dos empreendedores e futuros empreendedores.

4.1- As relações entre as culturas de um contexto e as configurações empreendedoras

As relações entre as características das culturas e os processos empreendedores constituem componentes subjetivos dos macrosistemas assim como dos microsistemas empreendedores que são relativamente pouco explorados em empreendedorismo. Por exemplo, em uma perspectiva macroscópica, as representações dos atores sobre a relação entre uma pequena empresa e seu ambiente externo influenciarão fortemente as fronteiras de suas idéias sobre o espaço que esta empresa deve ocupar no ambiente. Em uma perspectiva microscópica, as representações que têm os atores empreendedores das estruturas hierárquicas influenciarão os tipos de estrutura escolhidos, o que provocará efeitos na crença das organizações em questão.

O estudo repetido de atores empreendedores (Filion, 2002, 2004b; Lima, 2004, 2008) nos mostra que as representações de um grande número de elementos de base, como aqueles mencionados acima e os outros apresentados na figura 1 abaixo, permitem melhor entender as relações entre o pensamento e a atividade empreendedora.

A figura 1 abaixo mostra que os contextos e suas respectivas culturas influenciam os tipos de atores empreendedores inseridos nestes contextos, que estes atores escolhem processos que são fortemente influenciados por estas culturas e que os resultados obtidos em seus processos empreendedores não são fruto do acaso, mas sim a consequência de um conjunto de fatores sociais e individuais moldados por fatores culturais.

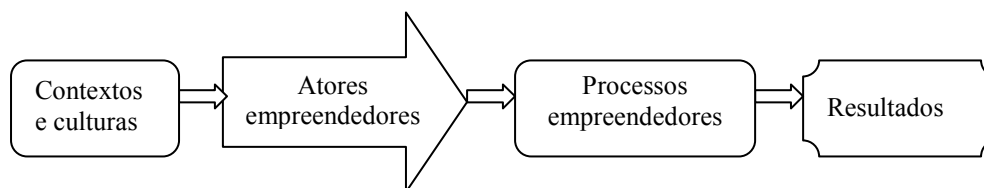


Figura 1: Influências do contexto macro sistêmico sobre o processo empreendedor

O exemplo do quadro 2 é útil para ilustrar o tipo de realidade que este modelo descreve, retratando fatos sobre o setor confeccionista da cidade de Nova Friburgo.

Na cidade de Nova Friburgo, estado do Rio de Janeiro, sob as influências da cultura regional incluindo tradições e hábitos que levam à preferência nos negócios pelas atividades na área de confecção, um reflexo natural de muitas pessoas quando vão criar uma nova empresa é pensar em abrir uma confecção ou um negócio relacionado às confecções. A cidade e sua região circunvizinha produzem aproximadamente 25% de das *lingeries* brasileiras e já atravessaram fases muito difíceis causadas em grande parte pelos momentos mais graves de instabilidade da economia brasileira e pela crise de um grande contingente de pequenos empresários pouco preparados que se inseriram nesta atividade por mimetismo, imitando a opção de outros pequenos empresários que pareciam ter sucesso com certa facilidade.

A quebra do ciclo de alta inflação promovida pelo Plano Real teve grande impacto neste setor, pois aniquilou a facilidade de repasse para os preços finais dos disparates causados por erros de gestão nas empresas, rapasse antes disfarçado pela inflação veloz e elevada. Sem ter conhecimento adequado da estrutura de custos deste tipo de negócio e de suas empresas, muitos dos empresários do setor entravam em um círculo vicioso de competição por preços com seus concorrentes, até passarem a vender seus produtos por tempo demasiado com preço abaixo do ponto de equilíbrio e, enfim, falirem. Graças a um processo de aprendizagem coletiva na região, muito impulsionado pela tentativa e erro, vemos atualmente em Nova Friburgo mais consciência da necessidade de inovação e de diferenciação na criação de novos produtos e de novos negócios, de modo a se evitar a concorrência por preços e a se obter maiores vendas com os atrativos do valor agregado.

Mudaram as representações dos empresários e futuros empresários na cidade a respeito do funcionamento dos negócios. Da noção segundo a qual se pode fazer um produto simples, barato e sem diferencial em grande quantidade para chegar ao sucesso, houve a migração para uma noção com ênfase na diferenciação e na busca de nichos de mercado. Dada a sua maior atenção para a inovação nos tempos de hoje, podemos dizer que os empresários friburguenses do setor confeccionista apresentam mais características empreendedoras nos dias atuais do que no passado.

A cultura propícia ao desenvolvimento de novos negócios de confecção perdura na cidade, mas agora prestigiando a diferenciação. Lá, um dos rituais anuais que reforçam esta cultura, e já contempla com entusiasmo também outros produtos de confecção além das *lingeries*, é a FEVEST – Feira Brasileira de Moda Íntima, Praia, *Fitness* e Matéria-Prima. Este evento é um dos principais do setor na cena nacional e passou por sua 16ª edição em 2008.

Após as mudanças de cultura regional do mimetismo para a diferenciação, proliferaram em Nova Friburgo muitas empresas de revenda de maquinário e insumos do setor, de matéria-prima – como tecidos de algodão, fechos e outras pequenas peças plásticas, bojos de *soutien*, etiquetas, etc. –, de facção, de *lingerie* para a noite, de *lingerie* sensual, erótica e para senhoras, de roupa de praia, de roupa para crianças e de roupas esportivas, principalmente para *fitness* feminino. Há de se destacar ainda que a cidade de Nova Friburgo tem também outras culturas empresariais importantes que moldam as representações de parte da população e a incita a desenvolver novos negócios. São principalmente as culturas empresariais dos setores metal-mecânico, no qual se destacam grandes empresas de fechaduras e cadeados como Haga e Stam, e da agricultura, com a cidade se destacando nacionalmente na oferta de produtos como flores e couve-flor. O setor tecnológico está em emergência na cidade e seu desenvolvimento tem sido sustentado por diferentes iniciativas, inclusive pelas atividades do campus regional da Universidade Estadual do Rio de Janeiro, que se orienta especialmente para a área da engenharia mecânica em seus cursos de graduação, mestrado e doutorado e tem uma incubadora de empresas tecnológicas.

Quadro 2- Exemplo: influências do contexto macro sistêmico sobre o processo empreendedor

O modelo da figura 1 auxilia no entendimento das influências atuais do contexto e da cultura friburguenses sobre os atores empreendedores do setor confeccionista na cidade, seus processos empreendedores e seus resultados obtidos. Sob a influência da cultura empresarial atual no setor confeccionista, eles são levados a desenvolver representações empreendedoras que lhes dão subsídios mais favoráveis ao sucesso.

4.2- Os atores empreendedores, as representações e as oportunidades empreendedoras

O ator empreendedor foi muito associado à capacidade de identificar oportunidades de negócio (Fayolle, 2003, 2004, Fayolle e Filion, 2006). Contudo, quando se discute sobre o empreendedorismo relativo a uma diversidade de atores empreendedores, como aqueles atores interessados no empreendedorismo social, no empreendedorismo sem fim lucrativo e outros atores que desempenham papéis empreendedores em ambientes organizacionais e nos demais contextos de negócios, é preferível se referir às oportunidades que estão na base do processo empreendedor como *oportunidades empreendedoras*. Estas oportunidades incluem oportunidades de negócios assim como oportunidades de expressão empreendedora em uma grande variedade de contextos, sejam eles empresariais, governamentais, sem fins lucrativos ou outros.

A expressão empreendedora inclui obviamente a geração de uma inovação, de uma novidade que produz valor agregado em comparação àquilo que existia antes. É a capacidade de apreender e de tirar proveito das oportunidades empreendedoras que permite ao ator empreendedor se diferenciar, inovar e gerar valor agregado. Trata-se aqui de um processo eminentemente impregnado de subjetividade, de modo que as representações desempenham um papel importante na preparação dos atores empreendedores para realizarem seus objetivos.

Estes atores precisam conhecer as características do seu setor de atividade para visar adequadamente os nichos, ou seja, espaços de mercado pouco explorados a ocupar, imaginar e estruturar o modo com que poderão efetivamente explorá-los com iniciativas que geram contribuições inovadoras. Eles precisam conhecer os componentes da cadeia de valor ligados aos processos de concepção, de produção e de comercialização do bem ou serviço que têm em mente para oferecer. As representações relativas ao nicho visado constituem um elemento essencial do processo empreendedor, assim como aquelas relativas ao aproveitamento deste nicho (ver a figura 2 abaixo).

Poucos ou nenhum estudo aprofundado dessas representações e de suas ligações com a concepção e a realização de projetos empreendedores parecem ter sido realizados. No entanto, trata-se da essência do processo empreendedor. Desde seu início, em 1981, o encontro anual de pesquisa mais célebre em empreendedorismo, realizado pela Babson, menos de cinco pesquisas, dentre centenas apresentadas e publicadas, abordam o processo de reconhecimento de uma oportunidade empreendedora – e nenhuma o fez a partir da perspectiva das representações.

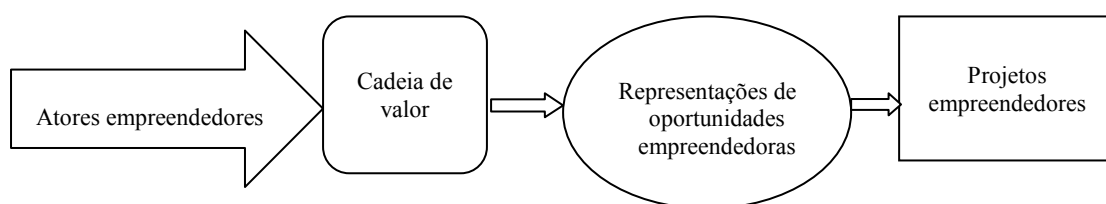


Figura 2: Contexto micro sistêmico influenciando o processo empreendedor

O exemplo real do quadro 3 precisa um pouco mais os fatos comuns ao processo empreendedor que podem ser entendidos com o auxílio do modelo da figura 2.

Carla (nome fictício) tem uma pequena empresa voltada para atividades culturais. Muito criativa e movida por um espírito dinâmico e inovador, além de desenvolver e comercializar seus próprios produtos, ela começa a oferecer para grandes empresas de sua região serviços de elaboração e execução de projetos sociais ligados à cultura e ao meio ambiente, para que estas empresas possam fortalecer sua imagem na sociedade e ampliar os ativos de seu balanço social. Ela reconhece claramente a necessidade destes serviços como uma grande oportunidade que deve explorar, pois não vê em sua cidade nenhuma outra pessoa ou organização em condições similares às suas para oferecê-los, já acumula experiência na promoção de eventos variados e com projetos de diferentes tipos em benefício de comunidades carentes. Em suma, ela tem noção clara de muitos aspectos da cadeia de valor para oferecer tais serviços, conhece o nicho de mercado que quer explorar e já concebeu um modo para fazê-lo. Outro de seus pontos fortes é sua rede de relação ampla e muito propícia às atividades que quer empreender, assim como uma capacidade incomum de juntar aliados para ajudá-la a realizar seus sonhos em benefício coletivo. Todos estes itens a ajudam a representar em sua mente as nuances daquilo que ela considera como uma oportunidade que não deve deixar escapar.

Em seus esforços com sua equipe de apoio para identificar vias de melhoria dos seus negócios, Carla conclui de que é insensato desenvolver projetos sociais no contexto de uma empresa, tendo que pagar os altos encargos e impostos normalmente cobrados das empresas brasileiras. A configuração organizacional do tipo organização não governamental (ONG) lhe facilitaria o trabalho e lhe daria acesso a incentivos governamentais e financiamentos da iniciativa privada. Impulsionada pelo pedido de uma grande empresa de atuação nacional e internacional para realizar um amplo projeto, ela decide com sua equipe que é necessário acelerar a realização de uma visão que tomou forma em poucos meses sob o aconselhamento intenso de especialistas em atividades do terceiro

AS REPRESENTAÇÕES EMPREENDEDORAS: UM TEMA ESSENCIAL, MAS AINDA NEGLIGENCIADO

setor: criar e presidir uma ONG e lhe transferir a missão de realizar os projetos sociais. Sua empresa seria beneficiada com o recebimento de direitos autorais dos projetos.

Segundo as informações obtidas por Carla e sua equipe, na legislação brasileira, só há dois tipos possíveis de ONG: as fundações e as associações. Elas optam pelo segundo, dado o seu funcionamento simplificado e menos burocrático em comparação às fundações. Tomam os cuidados necessários na elaboração do estatuto e na reunião do grupo de associados fundadores para que, em poucos meses, já consigam das autoridades o reconhecimento da associação como uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP). Isto se concretiza como previsto, facilitando mais o acesso da associação aos recursos públicos e à renúncia fiscal de empresas.

Antes mesmo da obtenção do certificado de OSCIP, Carla e sua equipe preparam e encaminham à grande empresa a proposta de projeto a realizar, mas enfrentando um problema: nunca implementaram um projeto tão ambicioso e não têm como prever, nos mínimos detalhes, todos os itens de logística e de custos para sua realização. Diante disto, já esperam que seja grande a variedade de imprevistos ao longo do ano de sua execução.

Aprovado pela empresa patrocinadora, o projeto é realizado com participação direta de Carla. Contudo, os imprevistos ameaçam provocar prejuízos para a associação, exigindo alguns ajustes e renegociações ao longo da trajetória. Apesar das dificuldades, o resultado é o sucesso. O projeto gera retorno acima do esperado para a grande empresa e grande satisfação pessoal e profissional para todos os seus executores. Carla recebe vários prêmios não financeiros de diferentes entidades em reconhecimento dos benefícios gerados por suas iniciativas. Um dos prêmios é de âmbito nacional e destaca sua excelência como empreendedora.

De posse de mais experiência e precisão sobre a execução de seus projetos sociais de grande dimensão, visando o benefício de milhares de pessoas, Carla e sua equipe aceitam uma nova empreitada em outra cidade, mas um pouco mais complexa. Além disto, recebem convites dos mais variados órgãos de governo, grandes empresas, associações e entidades representativas diversas para realizar o mesmo projeto em diferentes regiões do Brasil ou mesmo para ampliar o projeto de forma a cobrir todo o país em sua realização. Um novo grande desafio se apresenta: administrar a expectativa dos clientes potenciais e a capacidade de oferta de serviços da associação frente à imensa demanda.

Quadro 3- Exemplo: contexto micro sistêmico influenciando o processo empreendedor

No exemplo, Carla e sua equipe puderam formar representações empreendedoras com razoável nível de precisão e detalhamento sobre a oportunidade vislumbrada que justificou a criação da OSCIP, sobre o nicho de mercado a explorar e sobre o mercado em si. Para tanto, puderam contar com consultas a especialistas, com uma demanda específica de um grande cliente disposto a financiar um projeto, com as relevantes experiências passadas de Carla e com seus pontos fortes quanto a competências, conhecimento e relações interpessoais. Os projetos empreendedores que eles realizaram compreendem não apenas o desenvolvimento dos projetos sociais em si, mas também a criação da OSCIP e toda a sua estruturação para funcionar, superando barreiras como a necessidade de aprendizagem rápida sobre a realização de suas atividades dentro de um contexto legal e operacional muito diferente daquele de uma empresa. Alguns dos desafios para os empreendedores acostumados com a cultura empresarial, mas debutantes na condição de empreendedores sociais em uma OSCIP, são a observância contínua de um estatuto detalhado, a prática mais corrente da tomada de decisão coletiva e a substituição do sentimento de posse da organização por um espírito de coletividade, colaboração e co-responsabilidade.

Carla e sua equipe, passando por toda a aprendizagem ao longo da implementação de um primeiro grande projeto social, aperfeiçoaram suas representações empreendedoras em geral, e, em específico, suas representações sobre o nicho e as oportunidades empreendedoras a explorar. Isto foi útil para avaliarem a possibilidade de iniciar novos grandes projetos

similares ao anterior, mas, obviamente, não os isentou da necessidade de enfrentar novas dificuldades e de continuar aprendendo com vistas a aperfeiçoar suas atividades.

4.3- Empreendedorismo e oportunidades empreendedoras

Um dos primeiros temas de pesquisa que interessam mais a um pesquisador em empreendedorismo é o das oportunidades empreendedoras. A identificação da oportunidade empreendedora é freqüentemente apontada como aquilo que distingue o ator empreendedor das outras pessoas. Como mencionado acima, é, no entanto, surpreendente constatar que relativamente poucas publicações tratam do tema. Como a identificação de oportunidades empreendedoras é algo eminentemente subjetivo e difícil de se compreender sem um bom conhecimento do modelo mental que determina o prisma pelo qual o ator empreendedor percebe a realidade, as representações são um conceito recomendável para estudá-la.

O estudo atento de algumas centenas de empreendedores a partir de entrevistas semi-estruturadas de duração média de quatro a cinco horas e repartidas ao longo de cerca de vinte anos nos permitiu examinar de modo minucioso e aprofundado este processo de identificação e de aproveitamento de oportunidades empreendedoras. Ao longo dos anos, este estudo atento resultou em numerosos trabalhos (entre outros: Filion, 1988, 1990a, 1990b, 1991, 1993, 1996, 2002, 2004a, 2004b; Lima, 2004, 2007b, 2007c). Nossas pesquisas nos indicam que o processo merece ser segmentado em seqüências que permitem melhor compreender de que maneira as representações evoluem ao longo deste processo, que está na origem da concepção de todo o sistema de empreendimento. A figura 3 sugere algumas noções que os dados coletados a partir da realidade nos levaram a estruturar a fim de melhor compreender as seqüências deste processo. Não deixemos de mencionar, contudo, que este processo implica em um grande número de interações interpessoais que não estão representadas aqui na figura 3. Explicamos brevemente o essencial deste processo para que os pesquisadores, principalmente aqueles iniciantes, possam pensar em numerosas possibilidades de pesquisa para as quais as representações seriam úteis no entendimento de cada uma das seqüências representadas no modelo.

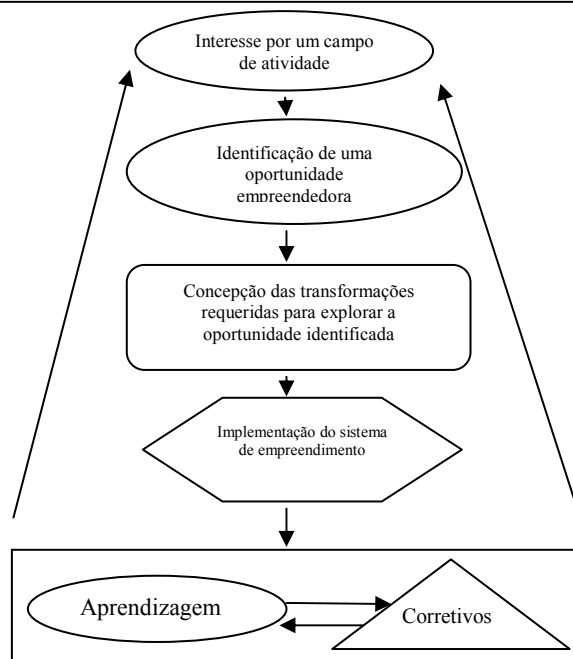


Figura 3- Identificação de oportunidades empreendedoras como base da manifestação empreendedora.

O processo representado pela figura 3 começa pelo interesse por campo de atividade. Este interesse, mais freqüentemente, já é nutrido pelos atores empreendedores por muitos anos antes deles buscarem explorá-lo, mas há pouco tempo em certos casos. Muitas pessoas pensam que um ator empreendedor simplesmente identifica uma oportunidade e, rapidamente, se põe a empreender. Não é bem assim. A partir do momento em que a identificação é iniciada, faz-se necessário que o ator empreendedor faça uma multiplicidade de ajustes em suas idéias e em seu meio a fim de poder conceber uma visão que o conduzirá às numerosas transformações necessárias para ter condições de explorar a oportunidade. Eventualmente, após estas etapas, ocorrerá a implementação do sistema de empreendimento, a ser seguido de aprendizagens e de corretivos do processo empreendedor. Esta fase de aprendizagens e corretivos envolve processos interpretativos e comportamentais semelhantes àqueles descritos por Lima (2008, 2009c) a respeito da aprendizagem organizacional nas pequenas e médias empresas que ocorre, em grande parte, apoiada na aprendizagem dos dirigentes. Ao longo destes processos, dezenas ou mesmo centenas de decisões serão tomadas para que o sistema de empreendimento possa ser iniciado e avance. Consta-se que a instauração do sistema de empreendimento vai requerer habilidades e competências estratégicas, humanas, relacionais e de gestão. Quanto mais avança, mais o sistema de empreendimento leva à geração de representações que serão visadas para a realização de uma multiplicidade de atividades.

O modelo da figura 3 é útil para entender situações reais e correntes do processo empreendedor como a ilustrada a seguir, no quadro 4, com o texto adaptado a partir de Lima (2006, 2007a).

Nos anos 80, Nésio e Guido, que mais tarde seriam diretores da Senior Sistemas, trabalham no CETIL, empresa blumenauense pioneira em desenvolvimento de *softwares* no Brasil. Esta empresa chega a ter 1.700 empregados em sua fase áurea e dá origem ao aglomerado de empresas produtoras de *software* de Blumenau, estado de Santa Catarina, a partir de seus sucessivos *spin-offs*, a começar pela criação da WK Sistemas em 1984 (ver Lima, 2005). Este primeiro *spin-off*, gerando uma empresa de sucesso, dá a muitos outros empregados do CETIL a sensação de que eles também podem ter suas próprias empresas utilizando aquilo que já aprenderam em informática.

Na mesma época, Nésio e Guido compartilham o espaço de trabalho, aprendem e desenvolvem projetos com diferentes craques da área de informática – muitos dos quais criam suas empresas por *spin-off*. Enquanto isto, Jorge José Cenci, mais um futuro sócio na Senior, trabalha em uma outra grande empresa, a Fasolo, no Rio Grande do Sul. Lá, ele passa por diferentes áreas de atividade, trabalhando e aprendendo de tudo um pouco sobre administração, após ser admitido como técnico em contabilidade.

Em março de 1985, com 23 anos, Guido chega ao final de seu quarto ano do curso de tecnólogo em processamento de dados da Universidade Regional de Blumenau. Um mês depois, querendo uma melhor remuneração e com um projeto em mente, toma a iniciativa que ele mesmo descreve:

“Em abril eu saí já com a intenção de escrever meu próprio sistema de folha de pagamento para microinformática porque a empresa onde eu estava trabalhando não o fez e não o faria. A opção desta empresa sempre foi de ser um grande *bureau* [de serviços de processamento de dados com grandes computadores – os *mainframes*]. Inclusive, muitas pessoas saíram de lá para abrir seus próprios negócios porque a empresa não ia entrar na microinformática. Eu comecei a procurar outro emprego e surgiu uma oportunidade (...). Eu fui ser gerente de informática de uma revenda de tratores lá em Braço do Norte [sul do estado de Santa Catarina]. Eu combinei de colocar o CPD [centro de processamento de dados] para funcionar, mas os sistemas que eu escreveria seriam meus. Eu poderia vendê-los. Foi este o negócio que eu fiz.”

Por ter nascido no sul do estado, na cidade de São Martinho, Guido se vê naquela região como um santo de casa que não faz milagres. Ele não consegue vender uma só cópia do seu *software* por lá enquanto trabalha como gerente de CPD. Mas um conhecido tem sucesso na venda do seu *software* de folha de pagamento para uma empresa agropecuária da região de Blumenau. Com esta empresa, Guido celebra um contrato de serviço e volta para esta cidade onde tinha formado seu interesse pela informática, identificado a oportunidade que perseguia e começado a conceber seus projetos empreendedores.

Ele avançou nas etapas do processo empreendedor baseado no reconhecimento de oportunidades. Além destes esforços descritos, ele já tinha idealizado e realizado transformações em sua vida para explorar a oportunidade identificada, implementado elementos de um sistema de empreendimento, aprendido com as atividades iniciadas e está apto a corrigir elementos da sua atuação e refazer as etapas do processo, aperfeiçoando gradativamente sozinho, e depois com uma equipe empreendedora, as suas atividades de negócios.

De novo em Blumenau, ele percebe nesta cidade que diferentes pequenas empresas surgidas por *spin-off* melhoram e adaptam para os microcomputadores as soluções que seus fundadores ajudaram a criar na empresa onde ele também trabalhou – o CETIL. Contudo, ele nota que nenhuma destas pequenas empresas oferece um *software* de folha de pagamento. Identifica isto como uma tentadora oportunidade de mercado que corresponde ao campo de competências e ao produto que ele está desenvolvendo há alguns anos. Guido tenta se tornar sócio de um ou outro dos fundadores de *spin-offs* do CETIL pensando que seu *software* de folha de pagamento pode complementar muito bem outros produtos como os *softwares* de contabilidade ou de finanças de empresas já existentes. Contudo, os pequenos empresários abordados não se interessam pelo produto de Guido, elaborado em Cobol como nos tempos do CETIL, pois eles já utilizam a linguagem Pascal de programação.

Ele, então, escolhe um caminho diferente e abre uma sociedade com Jonas (nome fictício), um raro interessado em produtos em Cobol. A insistência produz frutos. Os clientes visados ficam reticentes em utilizar produtos feitos com uma linguagem de programação típica dos *mainframes*. A empresa de Guido e seu sócio acaba entrando em concorrência com o CETIL e conquista clientes de médio e grande portes que não tinham feito a transição para a microinformática e continuam usando *softwares* programados em Cobol.

No início de 1988, Guido quer elevar seu produto a um patamar superior de vendas, mas deseja fazê-lo com uma empresa só sua e dedicada apenas a produtos de gestão de recursos humanos (RH). No dia 2 de maio de 1988, ele funda a Senior Sistemas, mas já dialogando com futuros sócios. Um deles é Jorge e o outro é Nésio.

Em seu trabalho na Fasolo, Jorge já adquiriu o *software* desenvolvido por Guido antes da fundação da Senior e tem uma imagem muito positiva do produto e do seu futuro sócio. Em paralelo

AS REPRESENTAÇÕES EMPREENDEDORAS: UM TEMA ESSENCIAL, MAS AINDA NEGLIGENCIADO

ao seu emprego, ele tem em Bento Gonçalves, no fim dos anos 80, uma distribuidora de *softwares* e de *hardwares* com dois sócios. Portanto, ele não é novato no setor da informática e, como Guido e Nésio, traz em sua subjetividade conhecimentos e representações empreendedoras relativamente precisos sobre o mercado, seu contexto e os recursos e atividades necessários para realizar projetos empreendedores neste setor sem grande dificuldade.

Jorge dá detalhes sobre o início da empresa:

“A partir de 1988, a Senior começa a oferecer soluções na área de RH. (...) Nós conversávamos muito [sobre objetivos e estratégia], embora eu ainda não fosse sócio no negócio. Mas a gente montava as estratégias (...). A Senior foi criada segundo a visão de ser especialista em RH. (...) Mas ela tinha um *software* de folha de pagamento em Cobol. E, naquele momento, esta linguagem já não tinha um apelo tecnológico muito bom. Embora funcionasse muito bem, o mercado não queria mais comprar soluções em Cobol. Assim, em 89, o Nésio se incorporou à empresa. Isto foi um ano antes da minha entrada. Ele trouxe inovação para o desenvolvimento do produto. Ele foi o protagonista da melhoria do *software* e da passagem dele para C++, a tecnologia do momento no mercado.”

Na equipe empreendedora da Senior, Nésio figura como *expert* em computação buscando dar mais solidez e arrojado às iniciativas de inovação tecnológica da empresa. Guido tem o espírito visionário para criar e gerar novos negócios. Por sua vez, Jorge entra na equipe para cobrir as necessidades de competência em administração geral e vendas. Tais necessidades são um ponto freqüentemente fraco em empresas tecnológicas, que muitas vezes são iniciadas por pessoas de perfil exageradamente técnico (Lima e Urbanavicius, 2009). Na região de Blumenau do fim dos anos 80, poucas são as empresas produtoras de *software* que têm em sua equipe empreendedora o complemento necessário de uma pessoa hábil em gestão e vendas. Isto confere à Senior uma importante vantagem sobre as outras empresas da região na busca do sucesso.

Com lucratividade e a rentabilidade elevadas na década de 90, a Senior atinge maior potencial de investimento e passa a acelerar o desenvolvimento de novos projetos, tais como novos produtos e a criação de empresas derivadas, ou seja, criadas por *spin-off*. Em 2005, seu faturamento anual ultrapassa os 35 milhões de Reais. Em 2006, o grupo Senior chega a 370 empregados diretos, 60 distribuidores e mais de nove mil clientes em setores variados de atividade.

Quadro 4- Exemplo: oportunidades como base para a manifestação empreendedora

Como já indicado no exemplo, os atores empreendedores nele retratados passaram mais de uma vez, sozinhos ou em equipe, pelas etapas do modelo descrito na figura 3, evoluindo em suas atividades empreendedoras e aperfeiçoando-se como empreendedores. As etapas de aprendizagem e corretivos merecem atenção especial. Principalmente quando se trata de uma equipe empreendedora, estas etapas envolvem uma intensa interação entre os membros desta equipe. Quando a aprendizagem e os corretivos em questão dizem respeito a passos mais audaciosos a serem feitos, eles tendem a envolver o processo de conversa estratégica, processo que apresenta peculiaridades, como a preponderância dos dirigentes, quando as empresas são de médio porte ou menores, como na fase pela qual passava a Senior no exemplo (Lima, 2006, 2007b, 2009a; Lima e Zoschke, 2007). Segundo a citação de entrevista de Jorge José Cenci evocava no exemplo, notamos que momentos de conversa estratégica foram essenciais para sedimentar elementos de aprendizagem e fixar corretivos do percurso empreendedor a pôr em prática. Este foi o caso das condições e estratégias discutidos pela equipe de direção para reger a criação e o início do funcionamento da empresa Senior – mais detalhes sobre o exemplo estão disponíveis em Lima (2006).

Segundo o que se vê no caso da Senior, a evolução da equipe empreendedora no processo empreendedor e sua aprendizagem contínua levaram à geração de mais e mais representações que foram visadas e serviram de base para atividades variadas cuja concepção ocorreu gradualmente ao longo do tempo, à medida que tais atividades eram entendidas como necessárias.

5- CONCLUSÃO

O núcleo de um campo de estudo é sempre o que fazem os atores responsáveis pelas práticas neste campo. O núcleo do campo do empreendedorismo reside, assim, no estudo e na busca de melhor compreensão das ações do ator empreendedor. Dentre os elementos-chave que explicam estas ações, está o pensamento deste ator, uma dimensão fundamental, mas das menos pesquisadas deste campo de estudo. A primeira parte deste texto permitiu discorrer sobre os aspectos básicos do tema e a segunda sugeriu algumas possibilidades de pesquisa. Indicando tais temáticas de pesquisa pouco exploradas, este texto tentou mostrar que existem grandes espaços de pesquisa inexplorados em empreendedorismo, especialmente quando se trata das temáticas que poderiam ser supridas em seu estudo com o uso de abordagens e metodologias reflexivas. Não obstante, muito trabalho ainda está por ser feito para se desenvolver novos métodos de pesquisa que sejam adequados para o estudo das representações empreendedoras.

A ênfase colocada na pesquisa quantitativa fornece conhecimentos aos futuros atores organizacionais; contudo, ela não oferece um arcabouço que ensina a eles como refletir. Há um conteúdo abundante de conhecimentos para o qual um recipiente coerente ainda não foi preparado e articulado para que os atores empreendedores possam estar em condições de utilizar e aproveitar adequadamente este conteúdo. Por que os campos da reflexão, da pesquisa e dos estudos sobre as representações cognitivas ficaram tão pouco desenvolvidos apesar da importância evidente que deve lhes ser dada? É aí, no entanto, que podem ser articulados os processos que estão na base da estrutura do pensamento, processos a partir dos quais a ação pode ser concebida e, em seguida, realizada.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Ackoff's Best. His Classic Writings on Management**. New York: Wiley. 1999.
- BAUSCH, K. C. **The Emerging Consensus in Social Systems Theory**. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers. 2001.
- BORGES, C., FILION, L. J., SIMARD, G. Le parcours des entrepreneurs technologiques : de l'idée d'affaires au seuil de rentabilité. Actes du 23^e Colloque annuel du Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat. Trois-Rivières, Québec, 28-30 septembre. 2006. Caderno de pesquisa 2006-10 da Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal (disponível em www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat).
- BOULDING, K. E. **The Image**. Ann Harbor: University of Michigan Press. 1966.
- CHECKLAND, P. **Systems Thinking, Systems Practice**. 2 ed. (primeira edição: 1981). Chichester: Wiley. 1999.
- CHURCHMAN, C. W. **The Design of Inquiring Systems**. New York: Basic Books. 1971.
- COLLINS, O., MOORE, D. G. **The Organization Makers. A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs**. New York: Appleton-Century-Crofts. 1970.

COSSETTE, P. (Ed.) **Cartes cognitives et organisations**. Sainte-Foy: Les Presses de l'Université Laval. Paris: Éditions Eska. 1994.

COSSETTE, P. **L'organisation. Une perspective cognitiviste**. Québec: Presses de l'Université Laval. 2004.

FAYOLLE, A. **Entrepreneuriat. Apprendre à entreprendre**. Paris : Dunod. 2004.

FAYOLLE, A. **Le métier de créateur d'entreprise**. Paris: Éditions d'Organisation. 2003.

FAYOLLE, A., FILION, L.J. **Devenir entrepreneur**. Paris: Village Mondial. 2006.

FILION, L. J. Empirical Systems Modeling Methodology (ESM): Applications to Entrepreneurial Actors. In: WAGNER, J.A.III (Ed.) **Advances in Qualitative Organization Research**. Stamford: Jai Press, v. 2. 1999a, p. 201-220.

FILION, L. J. Entendendo os Intraempreendedores como Visionistas. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, p. 65-80, 2004a. (Disponível em <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/288/275>)

FILION, L. J. Operators and Visionaries: Differences in the Entrepreneurial and Managerial Systems of Two Types of Entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 1, n. 1 / 2 , p. 35-55. 2004b.

FILION, L. J. **Savoir entreprendre. Douze modèles de réussite. Études de cas**. Montréal: Presses de l'Université de Montréal. 2002.

FILION, L. J. **Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur**. Cap-Rouge: Éditions de l'entrepreneur. 1991.

FILION, L. J. **De Gaulle : son image du système international et des relations France-Canada-Québec**. Dissertação de mestrado em ciência política. Universidade de Ottawa. 1974.

FILION, L. J. Diferenças entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999b.

FILION, L. J. Entrepreneurial Performance, Networking, Vision and Relations. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v. 7, n. 3. 1990a, p. 3-13.

FILION, L. J. **Les entrepreneurs parlent ...** Montréal : Les éditions de l'entrepreneur. 1990b.

FILION, L. J. Les représentations entrepreneuriales, un champ d'étude en émergence. In: FILION, L. J., BOURION, C. (Eds.). **Les représentations entrepreneuriales - Revue Internationale de Psychosociologie**. Paris: Éditions ESKA. 2008, p.13-43.

FILION, L. J. Sharing the Vision for a Learning SME in a Global Context. Working paper n. 96-11-06. Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A. Bombardier. Montréal : HEC Montreal. 1996. [FILION, L. J. Sharing the Vision for a Learning SME in a Global Context. 23th ISBC Congress. Atenas (Grécia). 1996]

FILION, L. J. The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning. Ph.D. thesis, University of Lancaster. 1988.

FILION, L. J. Visão e Relações: Elementos para um Metamodelo Empreendedor. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 6, p. 50-61, 1993.

FORRESTER, J. W. **Principles of Systems**. Cambridge: Wright-Allen Press. 1968.

-
- HERNANDEZ, E.-M. **L'entrepreneuriat. Approche théorique**. Paris: L'Harmattan. 2001.
- HOLSTI, O. R. The belief system and national images: A case study. In: ROSENAU, J. (Ed.) **International Politics and Foreign Policy**, 2 ed. New York: Free Press: p. 543-550. 1969.
- HOLSTI, O. R. Cognitive dynamics and image of the enemy. **Journal of International Affairs**, v. 21, n. 1, p. 16-39. 1967.
- JACKSON, M. C. **Systems Approaches to Management**. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers. 2000.
- LEMOIGNE, J. L. **La théorie du système général : théorie de la modélisation**. 2 ed. Paris: Presses Universitaires de France. 1984.
- LIMA, E. As Relações na Gestão Estratégica de PME Dirigidas por Equipes de Direção. In: GIMENEZ, F., FERREIRA, J. M., RAMOS, S. C., SCHERNER, M. L. T., CARVALHO, G. M. (Orgs.). **Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte**. Curitiba: Champagnat. 2009a. (No prelo.)
- LIMA, E. Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: Uma Revisão. **Revista de Gestão da USP – REGE**, v. 16, n. 4. 2009b. (No prelo.)
- LIMA, E. Aprendizagem Organizacional e Gestão Estratégica nas Pequenas e Médias Empresas segundo uma Abordagem Sistêmica. **Anais... II Colóquio sobre Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte 3Es2Ps**. Curitiba : PUC-PR, 2009c. (No prelo.)
- LIMA, E. Uma Leitura da Aprendizagem Sistêmica para o Processo Estratégico nas Pequenas e Médias Empresas. **Gestão & Planejamento**. 2008. (No prelo.)
- LIMA, E. A Senior e sua Equipe Empreendedora: Evolução Sempre. Caso de ensino. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2006. (Disponível em <http://home.furb.br/edmilsonlima>)
- LIMA, E. **Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME**. Tese de doutorado (Programa conjunto de Ph.D. em Administração), HEC Montreal, Montreal. 2004. Site internet acessado em 07 de janeiro de 2007: <http://home.furb.br/edmilsonlima> .
- LIMA, E. Microdinâmicas da Difusão de Inovações entre Micro, Pequenas e Médias Empresas. In: WILHELM, P. P. H., AMAL, M. (Org.). **Arranjos Produtivos Locais: Estratégias de Cooperação e Desenvolvimento**. 1 ed. Blumenau: Nova Letra. 2005, p. 83-120. (Versão anterior intitulada “Aprendizagem e Difusão de Inovações Tecnológicas entre Micro, Pequenas e Médias Empresas: O Caso de WK Sistemas, de Blumenau” disponível em <http://home.furb.br/edmilsonlima>)
- LIMA, E. Senior e sua Equipe Empreendedora: Evolução Sempre (síntese de caso). In: COZZI, A. (Org.). **Empreendedorismo de Base Tecnológica**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007a, p. 113-116.
- LIMA, E. Visão Compartilhada, Equipe de Direção e Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo Multi-Caso e Internacional. **Revista de Negócios**, v. 12, p. 15-30, 2007b. (Disponível em <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/668/584>)
- LIMA, E. Vision partagée, équipe de direction et conversation stratégique dans les PME. In: FILION, L. J. (Org.). **Management des PME – de la création à la croissance**. Saint Laurent: ERPI - Éditions du Renouveau Pédagogique. 2007c, p. 367-379. (Apresentação do livro: http://www.erpi.com/universitaire/management_des_pme_p20516625_t55928.html)
-

AS REPRESENTAÇÕES EMPREENDEDORAS: UM TEMA ESSENCIAL, MAS AINDA NEGLIGENCIADO

LIMA, E., URBANAVICIUS, V. Foco na Inovação e Complementaridade em Equipes de Direção no Desenvolvimento de Novas Empresas Tecnológicas. **Anais...** XIII Seminario Latino-iberoamericano de Gestión Tecnológica – Altec. Cartagena de Índias - Colômbia. 2009.

LIMA, E., ZOSCHKE, A. C. K. Relações dos Dirigentes e Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 4, p. 150-164, 2007. (Disponível em <http://www.revista-rai.inf.br/ojs-2.1.1/index.php/rai/article/view/118/103>)

MARCHESNAY, M. Hypermodernité entrepreneuriale et PME. In: FILION, L. J. (Ed.) **Management des PME**. Montréal: ERPI; Paris: Pearson Éducation. 2007, p. 189-201.

MITROFF, I. I. **Stakeholders of the Organizational Mind**. San Francisco: Jossey-Bass. 1983.

SCHUMPETER, J. A. **History of Economic Analysis**. New York: Oxford University Press. 1954.

SENGE, P. **The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday. 1990.