

Faculdades Integradas Pedro Leopoldo  
Mestrado Profissional em Administração

Márcio Rosa Portes

O PROCESSO VISIONÁRIO E O DESENVOLVIMENTO DE  
CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES EMPREENDEDORAS: O caso  
Lapidart Ltda

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Pedro Leopoldo  
2006

Márcio Rosa Portes

O PROCESSO VISIONÁRIO E O DESENVOLVIMENTO DE  
CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES EMPREENDEDORAS: O caso  
Lapidart Ltda

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Valéria M.M. Judice

Pedro Leopoldo  
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo  
2006

PORTES, Márcio Rosa

P843p O processo visionário e o desenvolvimento de características e habilidades empreendedoras: O caso Lapidart Ltda / Márcio Rosa Portes. Pedro Leopoldo, Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, Mestrado Profissional em Administração, 2006.

126 p., il.

Dissertação (Mestrado) – Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, Mestrado Profissional em Administração, 2006.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Valéria M.M. Judice

1. Empreendedorismo.
2. Características Empreendedoras.
3. processo Visionário.
4. Habilidades Empreendedoras.
5. Inovação Tecnológica.

I – Título

II – Faculdades Integradas Pedro Leopoldo

CDU: 658.3

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Márcia Braga de acordo com as normas do Código de catalogação Anglo-Americano

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação “O PROCESSO VISIONÁRIO E O DESENVOLVIMENTO DE CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES EMPREENDEDORAS: O CASO LAPIDART LTDA.”

CANDIDATO: MÁRCIO ROSA PORTES

Dissertação de mestrado profissionalizante defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora, constituída pelos professores:

*Valéria Maria Martins Judice*

\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Valéria Maria Martins Judice

*Luis Aureliano Gama de Andrade*

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Luís Aureliano Gama de Andrade

*Cleyzer Adrian da Cunha*

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Cleyzer Adrian da Cunha

Pedro Leopoldo (MG), 30 de agosto de 2006.

“Vou construir um carro a motor para as grandes multidões. O preço será tão baixo que todos que tiverem um bom salário poderão possuir esse carro e desfrutar com a família a bênção de horas de prazer nos espaços abertos de Deus. Quando eu terminar, todos poderão possuir um automóvel. E possuirão. O cavalo terá desaparecido de nossas estradas e o automóvel será algo corriqueiro. Além disso, proporcionaremos a um grande número de homens bons empregos com bons salários”.

**Henry Ford**

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho a todas as pessoas que a despeito das dificuldades encontradas no Brasil, buscam incansavelmente uma oportunidade em negócios e transformam seus sonhos em empresas que modificam a realidade de uma sociedade por meio da oferta de bens e serviços e geração de riqueza.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao empresário Sérgio Aspahan, pois este trabalho só foi possível pela sua colaboração.

Aos entrevistados Ricardo Romeiro, Paulo Emílio Silva Vaz, Carlos Antônio Fonseca Pereira e Eduardo Teixeira Dias pela disposição ao conceder as entrevistas.

Aos professores, colegas e funcionários do Mestrado Profissional da Faculdade de Pedro Leopoldo que de alguma forma contribuíram para este trabalho.

A minha orientadora, Profa. Valéria M. M. Judice, um especial agradecimento pela atenção, carinho e principalmente pelas ricas contribuições de vida.

E por último agradeço a minha esposa Janaína pela compreensão nos momentos difíceis da realização deste trabalho e as minhas filhas Lívia e Júlia pela inspiração e motivação que me deram.

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo central analisar, a partir do modelo de Fillion (1994), como ocorrem os processos de formação de visão e desenvolvimento de características e habilidades empreendedoras em um caso de empreendedorismo selecionado por seu sucesso na criação de inovação tecnológica. Para tanto, o estudo de caso realizado foi descritivo, com abordagem qualitativa e teve como métodos de coleta de dados de fontes secundárias, a pesquisa bibliográfica e documental e de fontes primárias, a entrevista em profundidade estruturada, realizada com o empreendedor-alvo e com atores relacionados ao processo empresarial em estudo. Foram foco de investigação empírica, os processos de desenvolvimento de visão e aquisição de habilidades empresariais, por parte do empresário fundador e sócio-gerente da empresa Lapidart Ltda, empresa de pequeno porte, localizada em Belo Horizonte/MG. Essa empresa é ganhadora dos Prêmios Inovação Tecnológica SEBRAE Minas, edição 2001 e Inovação Tecnológica FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos, Agência Brasileira de Inovação), São Paulo, edição 2003. Adicionalmente, foram também entrevistados atores relacionados à Lapidart, tais como técnicos do SEBRAE, que atuaram na articulação e divulgação do desenvolvimento tecnológico realizado e que contribuíram ao caminho de sucesso dessa empresa. Os resultados da pesquisa permitiram identificar como o empresário construiu a visão mais ampla do negócio, a partir de suas visões emergentes, central, complementares, como descreve o modelo de Fillion, tendo sido estas orientações oriundas de processo empreendedor errático envolvendo sucesso, falha e aprendizado ao longo do tempo. Também, foi possível identificar as características empreendedoras mais relevantes e as habilidades que suportaram e moldaram a formação da visão do negócio, conforme o modelo de Fillion: o conceito de si, a energia, as capacidades de liderança, a compreensão do setor, as relações e redes sociais. Por fim, foi analisada a relação existente entre a formação da visão do negócio, o desenvolvimento de características e habilidades empreendedoras e a criação de inovação tecnológica.

**Palavras-Chave:** empreendedorismo, características empreendedoras, processo visionário, habilidades empreendedoras, inovação tecnológica.



## ABSTRACT

This dissertation is based on Fillion's entrepreneurial model (1994) and it is aimed at analyzing developmental processes established by entrepreneurs in building up their vision and in the acquisition of business-oriented characteristics and abilities, within a specific case study, which was selected for its success in technological innovation. In order to understand this selected case, a qualitative and descriptive approach was adopted. Data collection of secondary and primary sources was carried out: secondary sources of information used involved bibliographical and documentary research and structured in-depth interviews were also performed with entrepreneurs and related actors. The empirical investigation is focused on the visionary formation processes, as well as on the acquisition of entrepreneurial abilities by the target-entrepreneur, the founder, stakeholder and manager of Lapidart Ltda., a small-sized company located in Belo Horizonte /MG (Brazil). This company is the first winner of SEBRAE's Technological Innovation 2001 award and FINEP's (Studies and Projects Financing and Brazilian Innovation Agency), Technological Innovation 2003 prize, in São Paulo. Additionally, other actors were also interviewed, such as SEBRAE's agents that have acted upon the articulation and diffusion of the technological development carried out by Lapidart, thus contributing to successful results obtained by this company. The research results found helped identifying how the entrepreneur has built up his broad business vision through his own emergent, central and complementary visions, as described by Fillion in his model, being the origin of those orientations for vision, the entrepreneurial erratic processes of success, failure and learning, along time. It was also possible to identify the most relevant entrepreneurial characteristics, as well as the abilities which have supported and modeled business vision formation, as proposed by Fillion: the concept of self-development, the entrepreneur's energy, the leadership capacities, the understanding of sector patterns, the social relations and networks. Finally, it was analyzed the relationship between the business vision formation, the development of entrepreneurial characteristics and abilities and the creation of technological innovation.

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneurial characteristics; visionary process, entrepreneurial abilities, technological innovation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Características e atitudes comportamentais adquiridas pelo empreendedor.....	36
Quadro 2: Vantagens resultantes da visão.....	44
Quadro 3: Os três níveis de relações.....	54
Quadro 4: Síntese das entrevistas e depoimentos.....	69
Figura 1: Três categorias de visão.....	45
Figura 2: O processo de visão.....	48
Figura 3: Etapas do processo visionário.....	52
Figura 4: O sistema de relações.....	54
Figura 5: O modelo teórico de análise da pesquisa da dissertação.....	57

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Tema .....</b>	13
<b>1.2 A problemática de pesquisa .....</b>	14
<b>1.3 Justificativa .....</b>	15
<b>1.4 Objetivos.....</b>	19
1.4.1 Objetivo geral.....	19
1.4.2 Objetivos intermediários.....	19
<b>1.5 Estrutura do trabalho .....</b>	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 O empreendedorismo – evolução histórica do termo .....</b>	22
2.1.1 Os economistas .....	23
2.1.2 Os comportamentalistas .....	24
2.1.3 As tendências pós-comportamentalistas .....	27
<b>2.2 O empreendedor - definições e características.....</b>	28
2.2.1 Algumas definições da literatura.....	29
2.2.2 Algumas características descritas na literatura.....	33
<b>2.3 A visão – alguns conceitos sobre sua formação.....</b>	36
2.3.1 Visão para os teóricos da estratégia e da teoria de redes sociais.....	36
2.3.1.1 Os teóricos da estratégia.....	36
2.3.1.2 Os teóricos de redes sociais .....	40
<b>2.4 A teoria visionária de Filion.....</b>	42
2.4.1 As categorias de visão.....	44
2.4.1.1 Visões emergentes .....	44
2.4.1.2 Visão central .....	45
2.4.1.3 Visões complementares .....	45
2.4.2 O processo de pensar através de uma visão .....	45
2.4.2.1 O conceito de si.....	46
2.4.2.2 Energia.....	47
2.4.2.3 Liderança.....	48
2.4.2.4 Compreensão do setor.....	49
2.4.2.5 Relações.....	51
<b>2.5 Modelo de Análise .....</b>	54
<b>3 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....</b>	<b>57</b>
<b>3.1 Quanto ao objetivo principal pretendido.....</b>	57
<b>3.2 Quanto aos procedimentos técnicos.....</b>	58
3.2.1 Pesquisa bibliográfica.....	59
3.2.2 Pesquisa documental.....	60
3.2.3 Estudo de caso.....	61
<b>3.3 Quanto ao delineamento do caso .....</b>	62
3.3.1 Delimitação da unidade-caso.....	62
3.3.2 Coleta de dados .....	63
3.3.2.1 Análise de documentos .....	64
3.3.2.2 Entrevistas .....	64
<b>Quadro 4: Síntese das entrevistas e depoimentos.....</b>	<b>66</b>
3.3.3 Análise dos dados .....	67
3.3.4 Elementos para a elaboração da conclusão .....	68
3.3.5 Limitações da pesquisa.....	69
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>69</b>
<b>4.1 História de Vida.....</b>	70
4.1.1 Origem e Modelos Familiares .....	70
4.1.2 Estudos, formação e experiências – atividades, conhecendo e aprendendo.....	72

4.1.3	Visões emergentes: Iniciando empreendimentos e iniciando o sonho .....	73
4.1.4	O caminho ao mercado.....	76
4.1.5	O processo visionário .....	77
4.1.5.1	O conceito de si.....	78
4.1.5.2	A energia.....	78
4.1.5.3	A liderança.....	79
4.1.5.4	O conhecimento do setor.....	79
4.1.5.5	A rede de relações .....	81
4.1.5.6	Aprendendo a aprender.....	82
<b>4.2</b>	<b>O processo de gestão da empresa.....</b>	<b>83</b>
4.2.1	O ambiente da empresa.....	83
4.2.2	O funcionamento da empresa.....	84
4.2.3	Os aspectos específicos da empresa.....	86
<b>4.3</b>	<b>A percepção do público externo .....</b>	<b>87</b>
4.3.1	Características empreendedoras do empresário.....	88
4.3.2	Aspectos particulares do invento.....	89
4.3.3	Aspectos particulares da Lapidart.....	90
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>93</b>
<b>5.1</b>	<b>Características empreendedoras.....</b>	<b>93</b>
<b>5.2</b>	<b>formação de visão do negócio .....</b>	<b>99</b>
5.2.1	Formação da visão – utilizando autores diferentes .....	99
5.2.2	A formação da visão – modelo de Filion.....	101
5.2.2.1	Visões emergentes .....	101
5.2.2.2	Visão central .....	101
5.2.2.3	Visões complementares .....	102
<b>5.3</b>	<b>As habilidades.....</b>	<b>102</b>
5.3.1	Conceito de si.....	102
5.3.2	Energia.....	103
5.3.3	Liderança.....	103
5.3.4	Compreensão do setor.....	103
5.3.5	Relações.....	104
5.3.5.1	Nível primário.....	104
5.3.5.2	Nível secundário .....	105
5.3.5.3	Nível terciário.....	105
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>106</b>
<b>6.1</b>	<b>Os processos de formação de visão do negócio.....</b>	<b>106</b>
6.1.1	Visão emergente.....	106
6.1.2	Visão central .....	107
6.1.3	Visões complementares .....	107
<b>6.2</b>	<b>As características empreendedoras e as habilidades.....</b>	<b>108</b>
6.2.1	Características empreendedoras .....	108
6.2.2	As habilidades .....	110
<b>6.3</b>	<b>Análise da relação com a inovação tecnológica.....</b>	<b>112</b>
<b>6.4</b>	<b>Contribuição e sugestões.....</b>	<b>113</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>.....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>.....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE 1</b>	<b>- ROTEIRO PARA ENTREVISTA Nº 01 .....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE 2</b>	<b>- ROTEIRO PARA ENTREVISTA Nº 02 .....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE 3</b>	<b>- ROTEIRO PARA ENTREVISTA Nº 03 .....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE 4</b>	<b>- ROTEIRO PARA ENTREVISTA Nº 04 .....</b>	<b>124</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema

As realizações humanas de desenvolvimento econômico e social são geralmente construídas pela ação empreendedora de pessoas com capacidade de agir para tornar reais seus sonhos, visões e projetos. Estes empreendedores utilizam a própria capacidade de combinar recursos produtivos – capital, matéria-prima, trabalho e conhecimentos – para realizar obras, fabricar produtos e prestar serviços destinados a satisfazer as necessidades das pessoas.

Nas condições atuais, cada vez mais urbanizadas e pós-modernas, as sociedades e economias que buscam o desenvolvimento local e global, necessitam de pessoas empreendedoras, capazes de criar empresas privadas ou qualquer outro tipo de organização, para gerar bens e serviços destinados a uma população mundial crescente.

Ao decidir criar uma empresa, o empreendedor individual, schumpeteriano, enfrenta grandes desafios e assume importância vital para a sociedade. É ele quem decide sobre o aumento da produção de alimentos, a construção de habitações, a fabricação de medicamentos, a implantação de infra-estrutura de saneamento e transportes. Superar esses desafios requer a ação decisiva e, em alguns casos, heróica de indivíduos capacitados e dispostos a capitanear empresas industriais, comerciais e de serviços, mesmo em condições turbulentas.

Sendo assim, neste cenário de economia globalizada, onde a integração econômica entre países é uma realidade, o desafio dos empreendedores já atuantes ou daqueles que estão pensando em iniciar seu negócio, será o de desenvolver a capacidade de criar uma empresa verdadeiramente competitiva. Os produtos ou serviços que a empresa vier a oferecer à clientela terão de ser produzidos dentro de padrões de qualidade requeridos pelo mercado mundial. Os preços dos produtos a serem cobrados a clientes e os serviços prestados, deverão de ser iguais ou melhores que aqueles oferecidos por empresas similares, atuantes em outros países (SANTOS, 1995).

Por outro lado, o empreendedor é uma pessoa que empenha toda sua energia na inovação e no crescimento, manifestando-se de duas maneiras: criando sua empresa ou desenvolvendo alguma coisa completamente nova em uma empresa preexistente. Em geral, o empreendedor visa ao crescimento e cresce progressivamente com sua organização. Desse modo, precisa aprender continuamente, porque exerce um ofício complexo, de múltiplas facetas e em constante evolução. Em seu aprendizado, deverá enfatizar a concepção, o desenho de projetos e as visões. Deverá também elaborar sistemas de gestão eficazes dos projetos que irá implementar (FILION *et al.*, 2000).

Nessa perspectiva, Dolabela (2000) afirma que o comportamento empreendedor faz parte de um processo total, apresentando várias dimensões da vida e diferentes escolhas. Estas nem sempre são realizadas de forma consciente: podem decorrer do acaso dos encontros, de atividades anteriores, da influência de uma pessoa, do exemplo de alguém que tenha estimulado o interesse pelo assunto. Portanto, o empreendedor precisa se conhecer muito bem, tanto para detectar no ambiente externo os sinais que lhe interessa quanto para definir o papel que pretende desempenhar.

## **1.2 A problemática de pesquisa**

As constantes e complexas transformações do mundo contemporâneo demandam competência para encontrar alternativas que possibilitem a adequação, a evolução e até mesmo a sobrevivência das organizações. Por outro lado, o desenvolvimento tecnológico fornece estímulo e cria e recria continuamente condições para o desenvolvimento de novas ações de empreendedorismo e inovação na sociedade, fazendo com que as empresas, principalmente em busca de vantagens competitivas, procurem novas direções, novas conquistas. Esse processo pode ser denominado de inovação, onde idéias em nível individual são socializadas e institucionalizadas pelo mercado, por um lado, despertando o espírito crítico e, por outro, oferecendo possibilidades para novas alternativas. A percepção e o aproveitamento de oportunidades, no âmbito dos negócios, vinculados à criação de novas formas de uso de recursos, podem ser considerados como indicadores de empreendedorismo (SOUZA, 2005).

O que diferencia o empreendedor dos outros agentes da organização é a capacidade de definir visões, projetos que compreendam elementos de inovação e que se afastam do que já existe. Em geral, essas visões são construídas em torno de oportunidades de negócio percebidas no mercado. A partir das visões a serem realizadas pelo empreendedor, é desenvolvido um conjunto de interações (com pessoas dentro e fora da empresa). Isso leva a uma constatação: além de definir visões uma das particularidades do empreendedor é sua habilidade de gerar relacionamentos (DOLABELA, 2000).

Dessa forma, pode-se aportar a seguinte questão orientadora: como ocorrem, a partir do modelo de Filion, os processos de formação de visão e o desenvolvimento de características e habilidades empreendedoras em um caso de empreendedorismo selecionado por seu sucesso na criação de inovação tecnológica?

### **1.3 Justificativa**

A partir dos anos 1980 as mudanças no cenário econômico mundial em direção à globalização e à competitividade internacional vêm exigindo maior agilidade de formulação estratégica e desenvolvimento de ações das empresas. Para se tornarem ágeis e competitivas as empresas tiveram que se estruturar em pequenas unidades de negócio, ou, estabelecer parcerias com pequenas empresas. Muitas atividades que eram realizadas por empregados de grandes empresas, passaram a ser contratadas junto às micro e pequenas empresas independentes, havendo, então, a terceirização. Uma escolha cada vez mais necessária tem sido a opção por parte de grandes empresas de realizar parcerias com micro e pequenas empresas, com o objetivo de expansão do negócio. É usual encontrar alguém que já criou uma empresa, consolidou a marca de um produto ou serviço e está disposto a transferir, todo o conceito e o modo operativo do negócio, para outro. Esta realidade de compartilhamento de um negócio é feita por meio de um contrato de franquia.

As práticas de subcontratação de serviços externos por grandes empresas são antigas. Entretanto, a partir dos anos oitenta, estas empresas passaram a adotar uma política de desverticalização associada a uma concentração em atividades essenciais do seu

negócio. Para implementar esta política empresarial, inicialmente, procederam a uma diminuição das atividades de gerência (*downsizing*) e de fabricação, até então realizadas por elas próprias, passando a subcontratar outras empresas para realizá-las. Este processo desencadeou um tipo específico de parceria, no contexto brasileiro, denominado de terceirização e que acabou gerando oportunidades para pessoas interessadas na criação de empresas, especialmente as micro e pequenas.

Uma dimensão empresarial de destaque no período em referência tem sido a preocupação em oferecer produtos e serviços com alto índice de qualidade. Ser competitivo então passa a significar ter qualidade nos produtos e serviços e bons preços em nível mundial. O parâmetro para avaliar se uma empresa praticou a qualidade, estabelece-se por meio do confronto com outras empresas similares existentes em diferentes países.

Nas últimas décadas, com os mercados cada vez mais abertos, as empresas com produtos iguais, mas com diferenciais competitivos substanciais (qualidade e preço) tiveram a oportunidade de competir em diversas regiões do mundo. Por isso a qualidade em nível nacional não basta. Tem sido preciso, cada vez mais, ter qualidade total em nível global.

Sendo assim, neste cenário de economia globalizada, o desafio dos empreendedores já atuantes ou daqueles que estão pensando em iniciar seu negócio, tende a ser o de desenvolver a capacidade de criar uma empresa verdadeiramente competitiva. Os produtos ou serviços que a empresa vier a oferecer à clientela necessitarão de ser produzidos dentro de padrões de qualidade requeridos pelo mercado mundial. Os preços dos produtos a serem cobrados a clientes e os serviços prestados, deverão de ser iguais ou melhores que aqueles oferecidos por empresas similares, atuantes em outros países (SANTOS, 1995).

A avaliação da qualidade do produto ou serviço oferecido também parte do cliente e, por essa razão, a empresa deve direcionar o foco para ele. A visão que este cliente tem de suas necessidades e de seus direitos é sempre um desafio para empresas instaladas ou em fase de criação. Sabe-se que uma empresa só sobrevive se tiver um mercado, ou seja, uma clientela que busca e adquire seus produtos ou serviços. A competição



acirrada e a abertura das importações propiciaram aos clientes muitas opções de escolha pela livre e variada oferta de produtos e serviços disponíveis. A tendência das empresas é personalizar seus produtos e serviços, dirigindo-os para segmentos ou nichos específicos de mercado. Isto implica numa comunicação com o cliente que utilize conceitos e palavras que ele conhece e vivencia; assim, ela tem de ser direta e ajustada à clientela-alvo pré-selecionada. Santos (1995) afirmou que, com o nível de informação de natureza global disponível nos meios de comunicação, o cliente tornou-se mais exigente e consciente da sua importância como centro das decisões empresariais.

O avanço veloz da pesquisa científica e tecnológica vem reduzindo o ciclo de vida de vários produtos e serviços. Isto requer do empreendedor uma preocupação constante em acompanhar e incorporar inovações em nível de gerência, projeto e processo de fabricação de produtos e geração de serviços. Mudanças constantes e contínuas são necessárias para que uma empresa possa evoluir neste cenário competitivo.

Outro fator importante a ser percebido foi à emergência de um movimento ascendente no cenário dos negócios, o qual pode ser definido como fortalecimento da dimensão ética na relação entre as empresas e os vários públicos relevantes que gravitam em seu entorno. Cada vez mais clientes, empregados, fornecedores, associações sindicais e comunitárias são impactadas por esta postura ética, cujas práticas pareciam estar contemporaneamente enfraquecidas no mundo dos negócios. A responsabilidade ética e social das empresas pela qualidade dos produtos, pela melhoria de vida dos empregados e pela preservação do meio ambiente, são preocupações presentes na opinião pública, a qual crescentemente demonstra sua valorização e apreço a estas posturas no âmbito empresarial.

Sendo o empreendedorismo um processo fundamentalmente humano, torna-se importante conhecer experiências que possam auxiliar no esclarecimento do desenvolvimento da personalidade e da atividade empreendedora. Considerando que um atributo importante do empreendedor é identificar, agarrar e gerenciar oportunidades o estudo do caso da Lapidart Ltda - uma empresa inovadora em tecnologia - torna-se ilustrativo por permitir explicar como isso aconteceu na realidade. Se a construção de uma visão é fundamental à tarefa do empreendedor, no intuito de

conhecer sistematicamente e eventualmente ser capaz de reproduzir ou antever esse particular aspecto do processo de desenvolvimento empreendedor, torna-se importante apresentar situações concretas em que tal construção ocorreu e como o processo foi conduzido (FILION *et al.*, 2000).

Para Dolabela (1999), a teoria visionária de Filion ajuda a entender como se forma uma idéia de empresa (formação de visão) e quais são os elementos (características e habilidades) que a sustentam. Essa teoria funciona como uma luz para desvendar os caminhos existenciais percorridos pelo empreendedor e os impactos no seu sucesso ou fracasso. A importância do modelo de Filion decorre do fato de que ele se preocupa com seu sistema de atividades, elucidando como o empreendedor desenvolve seu trabalho.

O próprio Filion (1993, p. 60), deixa claro que “o processo de pensar de acordo com uma visão fornece estrutura para a reflexão e a ação. Fornece também um meio de integrar toda a equipe naquilo em que o empreendedor estiver trabalhando”.

No processo de formação da visão analisado nessa dissertação, o empresário Sérgio Aspahan desenvolveu uma estrutura que permitiu a reflexão e a ação, bem como articulou e integrou as pessoas, empresas e instituições naquilo em que estava fazendo: a criação do projeto, o desenvolvimento do protótipo e a industrialização e comercialização da máquina de lapidação pela empresa Lapidart. Vale ressaltar que a empresa Lapidart foi criada como consequência desse processo para viabilizar a industrialização e comercialização da máquina de lapidação.

As características empreendedoras do empresário Sérgio Aspahan, bem como o seu processo de desenvolvimento de visão do negócio e suas habilidades, analisadas nessa dissertação, construíram a base que suportou a inovação tecnológica.

Ao utilizar a sua capacidade imaginativa e sonhadora e a sua consciência crítica, Sérgio Aspahan percebeu e questionou criticamente o modo artesanal e desprovido de perfeição e qualidade internacional que as pessoas lapidavam pedras no Brasil. Por outro lado, percebeu, também, que essa perfeição e qualidade só seriam possível com a utilização de máquinas, o que já era realidade em outros países.

Prosseguindo na sua percepção, constatou que as máquinas existentes no mundo não atendiam aos quesitos de perfeição, produtividade e ambientalmente corretas, pois eram lentas, imperfeitas e danosas ao meio ambiente e aos profissionais da lapidação.

Diante dessa constatação, teorizou e conceituou um modelo diferente de lapidação. A partir desse conceito o empresário articulou e integrou pessoas, empresas e instituições naquilo em que precisava fazer para romper a barreira do invento. Nesse ponto houve a criação do projeto virtual, o desenvolvimento do protótipo e a abertura da empresa Lapidart para industrializar e comercializar a máquina de lapidação.

Por isso, essa dissertação tornou-se relevante ao analisar o processo de idealização de uma empresa (formação de visão) e o desenvolvimento no empreendedor das características e habilidades que sustentaram a formação de visão.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo geral**

Analisar, a partir do modelo de Filion, como ocorrem os processos de formação de visão e o desenvolvimento de características e habilidades empreendedoras em um caso de empreendedorismo selecionado por seu sucesso na criação de inovação tecnológica.

### **1.4.2 Objetivos intermediários**

- a) Identificar no empreendedor, os processos de formação de visão, segundo o modelo de Filion.
- b) Identificar no empreendedor, as características empreendedoras e as habilidades que suportaram e moldaram os processos de formação de visão, segundo o modelo de Filion.
- c) Analisar os processos de formação de visão e o desenvolvimento de características e habilidades empreendedoras na criação de inovação tecnológica.

## 1.5 Estrutura do trabalho

A dissertação apresenta-se distribuída em sete capítulos sendo este primeiro a introdução. Como visto anteriormente, na introdução foi apresentada uma breve reflexão sobre o tema, a apresentação da problemática da pesquisa, a exposição da justificativa e especificação dos objetivos pretendidos.

No segundo capítulo será apresentado um referencial teórico a partir da bibliografia disponível sobre o tema. Esse quadro teórico foi estruturado em quatro partes: (1) uma breve evolução histórica do termo empreendedorismo; (2) algumas definições e características do empreendedor apresentadas pela literatura e que se relacionam aos objetivos dessa dissertação por permitir criar um quadro teórico referencial para esclarecimento do desenvolvimento da personalidade empreendedora; (3) alguns conceitos sobre a formação de visão; e (4) a teoria visionária de Fillion e seus efeitos sobre a ação empreendedora.

No terceiro capítulo foi fundamentada a abordagem metodológica da pesquisa da dissertação. Nessa fundamentação foram adotados três critérios metodológicos: (1) quanto ao objetivo geral pretendido; (2) quanto aos procedimentos técnicos; e (3) quanto ao delineamento do caso (GIL, 2002).

No quarto capítulo os dados coletados foram dispostos, em cada momento, dentro de uma matriz de categorias para que as evidências do caso em estudo pudessem, posteriormente, passar por uma abordagem analítica (YIN, 2005). Na estrutura dessa apresentação dos dados foram contemplados três momentos: (1) foi apresentado um relato pessoal do empresário Sérgio Aspahan, bem como a utilização de um artigo e depoimento concedido (a um periódico de circulação na Europa e ao boletim informativo da Lapidart) acerca da sua história de vida; (2) foi apresentado outro relato pessoal do empresário Sérgio Aspahan acerca do processo da gestão de empresa; (3) foram considerados os relatos pessoais de diversos observadores externos especificamente relacionados ao processo empreendedor estudado, como um ex-consultor da área de tecnologia do SEBRAE Minas, um consultor empresarial que

prestou serviços para a Lapidart, dois clientes atuais, um deles pessoa jurídica (empresa privada) e a outra pessoa jurídica (institucional). Ainda como depoimentos de terceiros, foram utilizados materiais jornalísticos e informações públicas (depoimentos concedidos aos jornais de grande circulação no Estado de Minas Gerais e ao boletim informativo da Lapidart) pelos representantes da AJOMIG (Associação dos Joalheiros, empresários de Pedras Preciosas, Relógios e Bijuterias de Minas Gerais).

No quinto capítulo a análise dos dados coletados foi realizada a partir do confronto entre o quadro teórico referencial e os elementos da história de vida do empresário Sérgio Aspahan, o seu processo de gestão à frente da empresa Lapidart e as percepções do público externo. As evidências do caso em estudo foram analisadas a partir de uma abordagem estruturada a luz de uma matriz de categorias que teve como componentes (YIN, 2005): (1) características empreendedoras do empresário Sérgio Aspahan; (2) formação de sua visão do negócio (visões emergentes, visão central e visões complementares); e (3) suas habilidades (conceito de si, energia, liderança, compreensão do setor; e relações).

No sexto capítulo a conclusão da pesquisa da dissertação foi estruturada em quatro momentos. Em cada um dos momentos a interpretação da análise dos dados coletados seguiu uma matriz de categorias (YIN, 2005) particular: (1) foi identificado, no empreendedor, os processos de formação de visão do negócio, segundo o modelo de Filion: a visão foi categorizada em: visões emergentes; visão central; e visões complementares; (2) foi identificado no empreendedor, as características empreendedoras (traços da personalidade) e as habilidades que suportaram e moldaram os processos de formação de visão, segundo o modelo de Filion: foi destacado: as características empreendedoras (traços da personalidade); e as habilidades: conceito de si; energia; liderança; compreensão do setor; e relações; (3) foi analisado os processos de formação de visão e o desenvolvimento de características e habilidades empreendedoras na criação de inovação tecnológica; e (4) foi apontado a contribuição desse trabalho de dissertação e a sugestão para outros estudos.

No sétimo e último capítulo será apresentada às referências utilizadas na construção desse trabalho de dissertação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico será apresentado na seguinte seqüência: (1) uma breve evolução histórica do termo empreendedorismo; (2) algumas definições e características do empreendedor apresentadas pela literatura e que se relacionam aos objetivos dessa dissertação por permitir criar um quadro teórico referencial para esclarecimento do desenvolvimento da personalidade empreendedora; (3) alguns conceitos sobre a formação de visão; e (4) a teoria visionária de Filion e seus efeitos sobre a ação empreendedora.

### 2.1 O empreendedorismo – evolução histórica do termo

O empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship*, originária do francês *entrepreneur*, sendo utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil e suas origens (DOLABELA, 1999b).

O empreendedorismo, segundo Filion (1997a), pode ser definido como o campo que estuda os empreendedores. Examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora.

Na literatura sobre empreendedorismo há um conjunto notável de diferentes definições do termo empreendedor. De acordo com Filion (1997a), isto ocorre porque os pesquisadores tendem a perceber e definir os empreendedores usando premissas de suas próprias formações acadêmicas. Para Dolabela (1999b), duas abordagens tendem, no entanto, a possuir elementos comuns. São as correntes consideradas como pioneiras no campo de estudos do empreendedorismo: os economistas, que associam o empreendedor à inovação, e os comportamentalistas, que enfatizam aspectos atitudinais, como a criatividade e a intuição.

### 2.1.1 Os economistas

Os dois primeiros autores que normalmente são identificados como pioneiros, de acordo com Filion (1997a), são Cantillon (1755) e Jean-Baptiste Say (1803). Esses autores não estavam interessados somente em economia, mas também em criação, desenvolvimento e gerenciamento de empresas. Sobre Cantillon, Filion (1997a, p. 2), descreve:

(...) Cantillon era basicamente um banqueiro que, hoje, poderia ser descrito como um capitalista de risco. Seus escritos revelam um homem em busca de oportunidades de negócios, com uma preocupação com gerenciamento inteligente de negócios e a obtenção de rendimentos otimizados para o capital investido.

Filion (1997a) esclarece que Vérin (1982) examinou a origem da palavra “entrepreneur” e revelou que o seu significado atual teve origem no século XVII. Embora o termo fosse utilizado antes de Cantillon, está claro, como Schumpeter (1954) aponta que Cantillon foi o primeiro a definir as funções do empreendedor.

O segundo autor a demonstrar interesse pelos empreendedores foi Jean-Baptiste Say. Ele considerava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos e ansiava pela expansão da Revolução Industrial inglesa até a França (FILION, 1997a).

Os empreendedores foram considerados por Cantillon e Say como pessoas que corriam riscos, basicamente porque eles investiam seu próprio dinheiro.

Na visão de Cantillon, os empreendedores compravam matéria-prima (geralmente um produto agrícola) por um preço certo, com o objetivo de processá-la e revendê-la por um preço ainda não definido. Dessa forma, empreendedores eram pessoas que aproveitavam oportunidades com perspectiva de obterem lucros.

A distinção entre empreendedores e capitalistas e entre os lucros de cada um, foi apontada por Say. Ao fazer essa distinção, ele associou os empreendedores à inovação e os via como agentes de mudança. De acordo com Dolabela (1999b), a concepção que Say tinha do empreendedor – alguém que inova e é agente de mudança

– permanece até hoje. Para Filion (1997a), Jean-Baptiste Say foi o pai do empreendedorismo. Sobre Say, Filion (1997a, p. 4), descreve:

É importante notar o que Say fez foi basicamente juntar duas tendências principais do pensamento do seu tempo: a dos fisiocratas e a da Revolução Industrial na Grã-Bretanha. Ele era um grande admirador de Adam Smith (cujas idéias levou para a França) e da Revolução Industrial (Say, 1816). Na verdade, ele tentou estabelecer um corpo teórico que possibilitaria a chegada da Revolução Industrial na França. Ele aplicou ao empreendedor o pensamento liberal de Quesnay, Mercier de La Rivière, Mirabeau, Condorcet, Turgot e outros fisiocratas, propostos para o desenvolvimento da agricultura.

Entretanto, foi Schumpeter quem deu projeção ao tema empreendedorismo, associando definitivamente o empreendedor ao conceito de inovação e apontando-o como o elemento que dispara e explica o desenvolvimento econômico (DOLABELA, 1999b).

Sobre o empreendedorismo Schumpeter<sup>1</sup> *apud* Filion (1997a, p. 4) afirma que:

A essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (...) Sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.

Vale ressaltar, conforme Dolabela (1999b), que os economistas que se interessaram pelos empreendedores não pertencem ao corpo central do pensamento econômico. Filion (1997a) esclarece que a recusa dos economistas em aceitar modelos não quantificáveis demonstra claramente os limites desta ciência para o empreendedorismo. Na verdade, isso foi o que acabou levando os pesquisadores a buscar na abordagem comportamentalista um conhecimento mais aprofundado do comportamento do empreendedor.

### 2.1.2 Os comportamentalistas

Embora tenham sido os economistas os primeiros a perceber a importância dos empreendedores, estes raramente integram os modelos clássicos de desenvolvimento econômico, fortemente estruturados com base em funções matemáticas e abordagens



quantitativas – inadequadas para explicar o complexo comportamento dos empreendedores. Só recentemente os sistemas de valores começaram a ser considerados como elementos fundamentais no desenvolvimento econômico regional, abordando o empreendedor como peça-chave (DOLABELA, 1999b).

Na tentativa de entender as razões que levavam uma pessoa a empreender, vários pesquisadores foram buscar respostas nos traços pessoais e nas atitudes do empreendedor. Segundo Filion (1999a), um dos primeiros pesquisadores desse grupo a mostrar interesse pelos empreendedores foi Max Weber (1930). Ele identificou o sistema de valores como um elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor. De acordo com Filion (1999a, p. 6), “ele via os empreendedores como inovadores, pessoas independentes cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal”.

Entretanto, o pesquisador que verdadeiramente iniciou a contribuição das ciências do comportamento para o estudo do empreendedorismo foi David C. MacClelland (1961). Para Dolabela (1999b), através de seus estudos, MacClelland (1961) encontrou na história a razão para a existência de grandes civilizações. Esse trabalho levou-o a identificar uma série de elementos, sendo o principal a presença de heróis na literatura. Gerações seguintes tomariam esses heróis como modelos e tenderiam a imitá-los em seu comportamento e, a partir daí, se capacitariam a superar obstáculos e a aumentar os limites do possível. De acordo com MacClelland, o povo estimulado por tal influência desenvolvia uma grande necessidade de realização e associava essa realização aos empreendedores (FILION, 1999a).

Tanto para Dolabela (1999b) quanto para Filion (1999a), a definição do empreendedor de MacClelland não era da mesma forma que a encontrada na literatura sobre o tema. Sua definição era a seguinte:

Um empreendedor é alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal. De acordo com minha definição, um executivo em uma unidade produtora de aço na União Soviética é um empreendedor. MacClelland *apud* Filion (1999a, p. 6)

---

<sup>1</sup> SCHUMPETER, J.A. **Der Unternehmer**, in Ludwig Elster et al. (Eds.) (1928) Handwörterbuch der Staatswissenschaften (4. ed.: Jena 1928: 483). Reference in: Hartmann, H. (1959) **Managers and Entrepreneurs: A Useful Distinction**. Administrative Science Quarterly, 3, 3, p. 429-451.

Como crítica a MacClelland, Filion (1999a), aponta como inadequada a sua teoria sobre a necessidade de realização, uma vez que não identifica as estruturas sociais que determinam as escolhas de cada indivíduo. Isto quer dizer que, é difícil explicar a opção de criar um negócio ou ser bem-sucedido como empreendedor baseando-se apenas na necessidade de realização, pois essa necessidade “é definida por valores mutáveis, existentes em uma dada sociedade em um dado momento” .

A contribuição de MacClelland, segundo Dolabela (1999b), está no fato de ter mostrado que os seres humanos tendem a repetir seus modelos, o que, em muitos casos, tem influência na motivação para alguém ser empreendedor. Sendo assim, Dolabela (1999b, p. 49) conclui: “... quanto mais o sistema de valores de uma sociedade distinguir positivamente a atividade empreendedora, maior será o número de pessoas que tenderão a optar por empreender”.

Depois de MacClelland, durante vinte anos, até a década de 1980, os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo, com grande quantidade de pesquisas e publicações que procuravam definir as características dos empreendedores. Mas os resultados obtidos foram diferenciados e muitas vezes contraditórios. Até agora não foi possível estabelecer com rigor científico um perfil psicológico do empreendedor, devido às inúmeras variáveis que concorrem a sua formação. Sendo assim, segundo Dolabela (1999b), o perfil do empreendedor certamente será diferente em função do tempo que está no mercado (empreendedores que começaram há três anos têm perfil diferente daqueles que atuam há mais de dez anos). Também influem a experiência de trabalho, a região de origem, o nível de educação, a religião, a cultura familiar.

As pesquisas dos comportamentalistas contribuíram sobremaneira a respeito das características empreendedoras a ponto de capacitar futuros empreendedores a se situar. Na opinião de Filion (1999a), o escopo da palavra “comportamento” foi estendido e já não pertence aos comportamentalistas exclusivamente. As pesquisas deslocaram-se para outras esferas, como as habilidades que se requer de uma pessoa para que seja um bom empreendedor e nos métodos de aprendizado pessoal e organizacional

necessários no ajuste às mudanças nas atividades relacionadas com o ofício empreendedor.

### 2.1.3 As tendências pós-comportamentalistas

Durante alguns anos, procurou-se utilizar os traços da personalidade do empreendedor para prever o sucesso neste ofício. Nos dias atuais, essa tendência parece estar em declínio.

Desde que o empreendedorismo surgiu como área de estudo, segundo Dolabela (1999b), existiria grande ansiedade, entre os pesquisadores, em tentar estabelecer uma teoria baseada em axiomas universais, como os da física. Na opinião desse autor, os estudiosos do tema perseguiriam modelos quantitativos rigorosos, produzidos a partir de pesquisas que definiriam de uma vez por todas a natureza e os sistemas de atividades empreendedoras e que explicariam as suas relações com o desenvolvimento econômico.

Bygrave, na opinião de Fillion, (1999a, p. 16), foi o primeiro autor a mostrar que:

(...) o empreendedorismo deveria se distanciar do paradigma da física e das abordagens quantitativas para encontrar sua própria lógica. Ele sugeriu que o que mais se precisava era de pesquisa de campo qualitativa para se compreender o que os empreendedores fazem.

Em relação às tentativas de melhor articular bases teóricas em empreendedorismo, Fillion (1999a), afirma que existe uma corrente de autores que chama atenção para o fato de que boa parte das teorias propõe modelos estáticos. Fillion argumenta ainda que uma construção conceitual deveria incluir critérios de desempenho, pois os empreendedores trabalham em contextos de constantes mudanças e evolução, com papéis e funções em permanente transformação. Como os empreendedores aprendem a partir do que fazem e o que fazem está em constante mudança, é razoável pensar que também precisam mudar e aprender a assumir diferentes papéis, de acordo com a evolução dos seus negócios.

Após a década de 1980, o empreendedorismo expandiu-se consideravelmente e passou a interessar a várias de ciências humanas e gerenciais. Os primeiros doutores

na área surgiram a partir dessa década e, sendo provenientes de outras áreas, fizeram com que a pesquisa em empreendedorismo tivesse um desenvolvimento singular, uma vez que cada qual utilizava a cultura, a metodologia e a lógica de seu campo de estudo original.

Com o significativo crescimento da participação das pequenas e médias empresas no PIB dos países, nesse período em referência, o empreendedorismo tornou-se tema de destaque e vem tendo uma ascendente importância.

É interessante observar que, na perspectiva de Dolabela (1999b), as definições feitas por pesquisadores de uma mesma área de conhecimento tendem a um consenso no grupo disciplinar. Assim, os economistas, associam os empreendedores à inovação e ao seu papel fundamental no desenvolvimento econômico. Os comportamentalistas atribuem aos empreendedores as características de criatividade, persistência e internalidade (capacidade de influenciar e controlar comportamentos de outras pessoas). Engenheiros de produção vêem nos empreendedores bons distribuidores e coordenadores de recursos. Financistas definem o empreendedor como alguém capaz de calcular riscos. Para os especialistas em gerenciamento, os empreendedores são organizadores competentes e desembaraçados. Para o pessoal de *marketing*, são pessoas que identificam oportunidades e se preocupam com o consumidor.

A área de estudo do empreendedorismo, na opinião de Filion (1999a), atraiu o interesse de especialistas de quase todas as disciplinas de ciências humanas a partir da década de 90. A aparente confusão basicamente reflete a lógica e as culturas divergentes dessas disciplinas. Parece provável que, a partir dos anos 2000, o empreendedorismo se torne um dos principais pontos de aglutinação das ciências humanas, porque é um dos poucos assuntos que tem atraído um número tão grande de especialistas de uma variedade tão ampla de disciplinas e de escopo teórico ou interpretativo.

## **2.2 O empreendedor - definições e características**

Pode-se dizer que, atualmente, o estudo do comportamento do empreendedor é interpretado como fonte de novas formas para a compreensão do ser humano em seu

processo de criação de riquezas e realização pessoal. A empresa é uma forma de concretização dos sonhos. É a projeção da personalidade e do íntimo de indivíduos empreendedores (DOLABELA, 1999b).

Sendo assim, é desafiador e importante definir e caracterizar o empreendedor. Desafiador pela ampla variedade de pontos de vista usados para estudar o fenômeno. Importante, pois pode auxiliar no esclarecimento do desenvolvimento da personalidade empreendedora.

### 2.2.1 Algumas definições da literatura

Existem muitas definições do termo empreendedor, principalmente porque são propostas por pesquisadores de diferentes campos, que utilizam os princípios de suas próprias áreas de interesse para construir o conceito. Entretanto, pode-se, ao longo da história das pesquisas sobre empreendedorismo, destacar a essência de algumas importantes definições (DOLABELA, 1999b).

Segundo Fillion (1997a), Hélène Vérim estudou o desenvolvimento do termo “*entrepreneur*” através da história. No século XII, era usado para se referir àquele que incentivava brigas. No século XVII, descrevia uma pessoa que tomava responsabilidade e dirigia uma ação militar. Somente no final do século XVII e início do século XVIII que o termo foi usado para se referir à pessoa que criava e conduzia projetos ou criava e conduzia empreendimentos.

O significado da palavra empreendedor muda de acordo com o país e a época. No fim do século XVII, empreender era a firme resolução de fazer qualquer coisa. No final do século XIX e início do século XX, o termo designava os grandes capitães de indústria, tais como Ford nos Estados Unidos, Peugeot na França, Cadbury na Inglaterra, Toyoda no Japão (DOLABELA, 1999b).

Na perspectiva de Dolabela (1999b, p. 67), a palavra empreendedor “...atualmente, significa a atividade de toda pessoa que está na base de uma empresa, desde o

franqueado, um dono de oficina mecânica, até aquele criou e desenvolveu uma multinacional”.

Para Drucker (2002), o empreendedor transforma valores, cria algo diferente e novo e está sempre procurando a mudança, reagindo a ela, e a explorando como sendo uma oportunidade. O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo positiva.

O mesmo Drucker (1992), analisa o empreendedor como aquele que pratica a inovação sistematicamente. O empreendedor busca as fontes de inovação e cria oportunidades. Para o autor, o significado da palavra empreendedorismo está associado àquela pessoa que pratica uma empreitada laboriosa e difícil.

Na perspectiva de Schumpeter (1975), a inovação ou a “nova combinação de meios de produção”, é o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico e o empreendedor tem a função e realizar essa inovação.

Schumpeter (1983) associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico e mostrou como as ações inovadoras podem introduzir discontinuidades cíclicas na economia. Para o autor, os papéis centrais do empreendedor passaram, então, a fixar-se em três bases: a inovação, o assumir riscos e a permanente exposição da economia ao estado de desequilíbrio, rompendo-se a cada momento paradigmas que se encontravam estabelecidos.

Na ótica de Degen (1989), o empreendedor é aquela pessoa que tem necessidade de realizar, cuja imagem social não está em conflito com as atividades necessárias para iniciar um negócio próprio, tem disposição de assumir riscos e cujo capital social é favorável a empreender.

Na abordagem de Fortin (1992), o empreendedor é uma pessoa capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade de negócios em uma empresa viável.

Na visão de Pati (1995), o empreendedor é uma pessoa igual a qualquer outra, cujas características de personalidade e talentos correspondem a um padrão determinado, que leva os indivíduos a agirem orientados à realização de seus sonhos e consecução

de seus objetivos. Portanto, o empreendedor é uma pessoa que busca realização e é auto-orientado para atingir metas próprias. Precisa ser dono de suas próprias decisões e seus próprios caminhos, o que não se confunde com falta de limites ou parâmetros.

Na concepção de Churchill, Muzyka e Koning (1997), o empreendedorismo é visto como um processo que toma lugar em diferentes ambientes e circunstâncias e que causa mudanças no sistema econômico através de inovações. Isto ocorre devido à presença do empreendedor, considerado como um indivíduo que gera ou responde à oportunidade econômica e que cria valor tanto para eles quanto para a sociedade.

Os autores Churchill, Muzyka e Koning (1997) fazem a seguinte reflexão: (1) o empreendedorismo pode ocorrer em ambientes econômicos, sociais e políticos diferentes; (2) dentro de um dado ambiente econômico, social ou político, o empreendedorismo pode tomar lugar em diferentes cenários: novas empresas; pequenas ou médias empresas existentes; negócios de larga escala; empresas sem fins lucrativos; ou organizações governamentais; e (3) as inovações, por definição, criam algo novo. Se essa criação não envolver bem estar econômico, social ou cultural, a inovação não é empreendedora. Se, entretanto, o indivíduo criador ou outra pessoa, vir uma oportunidade de aplicar essa criação de uma forma que adiciona valor econômico à sociedade e implementar essa visão, então esse indivíduo possui visão empreendedora.

Para Salazar *et al.* (2003), a ação do empreendedor se configura quando a idéia de inovação é concebida, é viável e se constitui em uma competência essencial. Isso significa que o novo negócio não poderá ser copiado facilmente e, ainda, se a idéia inovadora oferece condições ou pode ser utilizada para novos negócios. Dessa forma, a alma do empreendedor está na criação de uma inovação que permaneça sendo exclusiva da empresa por um período de tempo significativo e, portanto, uma competência essencial que se constitui em seu diferencial.

Na perspectiva de Guilhon, Lezana e Tonelli (1998), o empreendedor é aquela pessoa que persegue o benefício, trabalha individual e coletivamente. Inova, identifica e cria oportunidade de negócio, monta e coordena novas combinações de recursos, para extrair os melhores benefícios de sua inovação num meio incerto. Indo além, destacam

que a personalidade do empreendedor tem um impacto decisivo na nova firma. Nas primeiras etapas de desenvolvimento, a debilidade e o vigor da empresa são também os do empreendedor. A personalidade do empreendedor configurará a imagem da empresa, os valores e o comportamento social da firma.

O empreendedor, segundo Dolabela (1999b, p. 44), significa:

(...) a introjeção de valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo voltados para atividades em que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza são elementos indispensáveis. (...) alguém capaz de desenvolver uma visão, mas não só. Deve saber persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, convencê-los de que sua visão poderá levar todos a uma situação confortável no futuro. Além de energia e perseverança, uma dose de paixão é necessária para construir algo a partir do nada e continuar em frente, apesar de obstáculos, armadilhas e solidão. O empreendedor é alguém que acredita que pode colocar a sorte ao seu favor, por entender que ela é produto do trabalho duro.

Como destaque, será abordada em detalhes a definição que Filion construiu em 1991. Tal destaque se justifica porque segundo Filion (1997a), a sua definição pretende ser um denominador comum bastante abrangente, cobrindo um espectro tão amplo quanto possível, onde seriam refletidas as principais teorias da literatura empreendedora. Continuando, o autor coloca que a definição proposta pretende ser uma descrição e uma interpretação do que os empreendedores fazem. Para tal, baseou-se num estudo de aproximadamente 60 das definições mais comuns na literatura. Parte do ponto de vista de Pinchot (1985), que descreveu os intraempreendedores como sendo “sonhadores que fazem”.

Desta forma, na concepção de Filion (1997a, p. 17), o empreendedor é:

Uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

Para o mesmo autor, a partir de sua definição mais longa, é possível conceituar, de forma resumida, o empreendedor como “uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (FILION, 1997a, p. 17).



Essa visão reduzida inclui todos os elementos da definição mais longa. A imaginação é obviamente necessária para que se tenham visões. O termo “visão” denota habilidade de definir e alcançar objetivos ou uma imagem desejada de uma situação futura. Também requer um alto nível de consciência do meio em que está inserido para detectar oportunidades de negócios. Para que uma visão se desenvolva, o empreendedor deve continuar aprendendo sobre o meio. Para concretizar a visão e permanecer no negócio ele também deve tomar decisões moderadamente arriscadas. Essas decisões devem incluir novos elementos. Uma visão implica em algo novo que motivará os membros da organização e atrairá o interesse do mercado. Enquanto o empreendedor continuar a imaginar, desenvolver e concretizar as visões que formam a trama em torno do qual as atividades do negócio são organizadas, continuará a assumir um papel empreendedor (FILION, 1997a).

Sendo assim, pode-se afirmar que não existe um modelo universal ou uma percepção única entre os diferentes autores sobre o que define o empreendedor ou o indivíduo de personalidade empreendedora visto que existe uma variedade de aspectos que envolvem a figura do empreendedor e sua relação com a empresa. Parece plausível supor que, independente da região ou do contexto sócio-econômico (as pesquisas apontam que o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive), os empreendedores têm algumas características comuns.

### 2.2.2 Algumas características descritas na literatura

Segundo Dolabela (1999b), A pesquisa acadêmica sobre empreendedorismo é relativamente recente e está ligada à grande importância que a pequena empresa exerceria no quadro econômico do mundo atual.

Esse ramo do saber está em fase pré-paradigmática, já que não existem padrões, princípios gerais ou fundamentos que possam garantir de maneira cabal o conhecimento na área. Dessa forma, questões cruciais - como se é possível ensinar a ser empreendedor, características empreendedoras determinantes do sucesso e quais são elas - não encontraram ainda respostas definitivas (DOLABELA, 1999b).

Mesmo sem conotações determinísticas, as pesquisas têm contribuído para a identificação e a compreensão de comportamentos que podem levar o empreendedor ao sucesso. Um dos campos centrais da pesquisa em empreendedorismo consiste no estudo do ser humano e dos comportamentos que podem conduzir ao sucesso (DOLBELA,1999a).

Segundo Fillion (1997b), o interesse sobre a noção de perícia empreendedora tem crescido. Perícia significa *know-how*. Na verdade, a perícia exige habilidades conceituais e técnicas, e às vezes manuais e também habilidades humanas e administrativas também. No empreendedorismo, o *know-how* é obtido a partir da autoconsciência. Conseqüentemente, torna-se importante para os empresários o desenvolvimento de atitudes e características que os tornem preparados para adquirir as habilidades e o *know-how* que precisam para exercitar suas perícias. Vale lembrar que o ato empresarial raramente existe em seu estado puro, geralmente acontece em um contexto onde o empresário deve aprender a trabalhar em funções diferentes, inclusive as de líder e administrador.

No Quadro1 são listadas algumas características e atitudes comportamentais adquiridas pelo empreendedor, segundo Timmons (1994) e Hornaday (1982).

Quadro 1: Características e atitudes comportamentais adquiridas pelo empreendedor

Tem forte intuição.
Tem grande energia. É um trabalhador incansável.
Sabe fixar metas e alcançá-las.
Luta contra padrões impostos. Diferencia-se, descobre nichos.
O fracasso é considerado um resultado onde se aprende.
Tem perseverança e tenacidade.
Tem um “modelo”, alguém que o influencia.
Tem alto comprometimento.
Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.
Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo e necessidade de realização.
Procura obter opiniões, avaliações sobre o seu comportamento.
Tece rede de relações (amizades, contatos), porém utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos.
Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.
É líder. Cria um sistema próprio de relações com empregados.
Conhece muito bem o ramo em que atua.
Cria um método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz.
Assume riscos moderados. Gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo.
Traduz seus pensamentos em ações.
É inovador e criativo. A inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não dar conseqüência a um produto.
Define o que deve aprender para realizar suas visões.
Tolera a ambigüidade e a incerteza.
Tem um alto nível de consciência do ambiente em que vive. Sendo assim, detecta oportunidades de negócios.
Tem a capacidade de influenciar a pessoas com as quais lida.

Fonte: adaptado de Timmons (1994) e Hornaday (1982).

Na visão de Guilhon, Lezana e Tonelli (1998), o empreendedor é um ser humano e seu comportamento obedecerá necessariamente um processo comportamental. O que o torna diferente são as características da sua personalidade adquiridas ou desenvolvidas através de aprendizagem, além do fato de ter à sua disposição uma empresa (ou futura empresa) a ser usada para satisfazer suas necessidades, como qualquer outro instrumento.

Na perspectiva de Brush, Greene e Hart (2002), os empreendedores podem criar uma visão descritiva do futuro da organização, uma síntese de suas aspirações organizacionais e traçar de trás para frente como essa visão pode ser alcançada. O exercício é para determinar que tipo de negócio pode ser criado e, então, trabalhar de

trás para frente para identificar as necessidades de ativos estratégicos, competências, capacidades e recursos.

## **2.3 A visão – alguns conceitos sobre sua formação**

O senso comum costumar dizer que os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as empresas acontece o mesmo, pois através da participação de seus líderes e da sua equipe constróem coletivamente a visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente (COLLINS; PORRAS, 1998).

### **2.3.1 Visão para os teóricos da estratégia e da teoria de redes sociais**

A visão é uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito – uma idéia, um guia. A visão tende, com freqüência, a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado (AHLSTRAND; LAMPEL; MINTZBERG, 2000).

Na perspectiva de Porter (1999), o desafio de desenvolver ou restabelecer uma estratégia clara é, muitas vezes, primariamente um desafio organizacional e depende de liderança. Com tantas forças atuando contra escolhas e compensações nas organizações, um quadro de referência intelectual claro para guiar a estratégia é um contrapeso necessário. Ademais, a presença de líderes dispostos a fazer escolhas é essencial.

#### **2.3.1.1 Os teóricos da estratégia**

A visão segundo Ahlstrand, Lampel e Mintzberg (2000), é ver além, isto significa a construção do futuro – invenção de um mundo que, caso contrário, não existiria. A

visão verdadeira é algo que se pode ver mentalmente e deve distinguir uma organização, destacá-la como instituição única.

Nos seus estudos, Bennis e Namus<sup>2</sup> *apud* Ahlstrand; Lampel e Mintzberg (2000, p. 107), dedicaram uma atenção especial à visão e destacaram que:

Para escolher uma direção, um líder precisa ter desenvolvido antes uma imagem mental de um futuro estado, possível e desejado, da organização. Esta imagem, que chamamos de visão, pode ser vaga como um sonho ou precisa como uma declaração de meta ou missão. O ponto crítico é que uma visão articula uma expectativa de um futuro realista, digno de crédito e atraente para a organização, uma condição melhor, em alguns aspectos importantes, que aquela atualmente existente.

Uma visão é um alvo que chama (...). Note também que uma visão sempre se refere a um estado futuro, uma condição que não existe presentemente e nunca existiu antes. Com uma visão, o líder provê a importante ponte para o futuro da organização.

Focalizando atenção sobre uma visão, o líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, seu compromisso e suas aspirações. Em comparação, o executivo opera sobre os recursos físicos da organização: capital, habilidades humanas, matérias-primas e tecnologia.

Se existe uma centelha de genialidade na função do líder, ela deve estar na sua capacidade transcendente, uma espécie de magia, para formar – a partir da variedade de imagens, sinais, previsões e alternativas – uma visão claramente articulada do futuro que seja, ao mesmo tempo, simples, facilmente entendida, claramente desejável e energizante.

A inspiração do líder visionário não provém da sorte ou da infinita experiência em determinado contexto. O que distingue os líderes visionários é sua capacidade para usar a linguagem de forma simbólica – como metáfora. Eles não só vêem as coisas de uma nova perspectiva, mas fazem com que os outros também as vejam. Daí o nome de visão. Mas a visão vai além de palavras, para ações. A visão precisa ser trazida à vida. E, isto se dá menos através de planos e programas formais do que por ações informais (AHLSTRAND; LAMPEL; MINTZBERG, 2000).

Na concepção de Collins e Porras (1998), as empresas realmente grandes teriam lideranças que compreendem a diferença entre o que nunca deve ser mudado e o que deve estar aberto a mudanças. Esta rara capacidade de administrar continuidade e mudança – que exige disciplina consciente – está estreitamente vinculada à

capacidade de desenvolver uma visão. É a visão que indica quais princípios básicos devem ser preservados e para qual futuro se deve progredir.

Sendo assim, Collins e Porras (1998) atentam para o fato de que a visão, concebida de forma correta, compreende dois componentes principais:

- a) **a ideologia central:** imutável, define o que se defende e o porquê da existência. Define o caráter permanente de uma organização – uma identidade coerente que transcende ciclo de vida de produtos ou de mercados, revoluções tecnológicas, modismos gerenciais ou lideranças individuais. Serve como fonte de orientação e inspiração. A ideologia central compõe-se de duas partes
  1. os valores básicos: são os preceitos essenciais e permanentes de uma organização. Forma um pequeno conjunto de princípios de orientação perenes, esses valores não requerem nenhuma justificativa externa – tem valor e importância intrínsecos e são importantes para aqueles que fazem parte da organização. O importante é a organização tenha os valores básicos.
  2. a finalidade básica: é a razão de ser da organização. Espelha as razões profundas de uma organização. O principal papel é o de orientar e inspirar e não distinguir.
- b) **o futuro visualizado:** esse futuro é o que se espera alcançar e criar, tudo que requer mudanças significativas e progresso para ser atingido. Ocorre em duas partes – a definição de metas de 10 a 30 anos e a descrição de qual será a realidade se a meta for atingida.

Para estabelecer metas de um futuro tão distante, é preciso pensar além das capacidades atuais da organização e do ambiente presente. A descrição do que deve ser atingido com as metas precisa ser envolvente e detalhada. Henry Ford, por exemplo, deu vida a meta de democratização do automóvel com a seguinte descrição:

Vou construir um carro a motor para as grandes multidões. O preço será tão baixo que todos que tiverem um bom salário poderão possuir esse carro e desfrutar com a família a bênção de horas de prazer nos espaços abertos de Deus. Quando eu terminar, todos poderão possuir um automóvel. E possuirão. O cavalo terá desaparecido de nossas estradas e

---

<sup>2</sup> BENNIS, W. and NAMUS, B. **Leaders: The Strategies for Taking Charge** (New York: Harper & Row, 1985).

o automóvel será algo corriqueiro. Além disso, proporcionaremos a um grande número de homens bons empregos com bons salários (COLLINS; PORRAS, 1998, p. 40).

Por outro lado, Porter (1999) destaca que a empresa está situada dentro de um campo de forças com cinco componentes que podem apresentar ameaças: poder de barganha dos fornecedores, dos clientes, entrada de novos concorrentes, surgimento de produtos substitutos e ação dos concorrentes já existentes no mercado.

Nesse aspecto a estratégia competitiva passará pela capacidade de diferenciação da empresa o que significa escolher deliberadamente um conjunto de atividades diferentes para proporcionar um *mix* exclusivo de valor e que a essência da estratégia está nas atividades: escolher desempenhar atividades de forma diferente ou desempenhar atividades diferentes dos concorrentes (PORTER, 1999).

Sendo assim, as posições estratégicas podem surgir de três fontes distintas, as quais não são mutuamente excludentes e, muitas vezes, se sobrepõem. A primeira, o posicionamento baseado em variedade, pode ser definido como a escolha de produção de uma de variedades de produtos ou serviços. A segunda, o posicionamento baseado em necessidade, pode ser definido como a escolha em atender a maioria ou todas as necessidades de um grupo de clientes em particular. A terceira, o posicionamento baseado em acesso, pode ser definido como a escolha em atingir os clientes da melhor maneira possível (PORTER, 1999).

Nesse sentido Porter (1999) destaca que o líder terá um papel importante na definição e comunicação do posicionamento da empresa, na escolha das compensações a serem feitas e na construção da adequação entre as atividades. O líder deve proporcionar a disciplina para decidir a quais mudanças e necessidades dos clientes a empresa irá responder mantendo a distinção da empresa. Entretanto, ocorrerão pressões constantes para se fazer concessões, relaxar as compensações e copiar os concorrentes. Uma das tarefas do líder é ensinar aos outros membros da organização o que é estratégia - e dizer não.

Por fim, a estratégia torna as escolhas sobre o que não fazer tão importante quanto as escolhas sobre o que fazer. Na verdade, definir limites é outra função da liderança.

Decidir qual grupo-alvo de clientes, variedades e necessidades a empresa irá atender é fundamental para desenvolver uma estratégia. Mas também é fundamental decidir não atender a outros clientes ou necessidades e não oferecer certos aspectos ou serviços. Assim, a estratégia requer uma disciplina constante e uma comunicação clara. Na verdade, uma das funções mais importantes de uma estratégia explícita e comunicada é guiar os empregados para que possam fazer escolhas corretas (PORTER, 1999).

### 2.3.1.2 Os teóricos de redes sociais

O desenvolvimento de uma empresa pode ser descrito como seqüencial, no qual as transições podem ser caracterizadas por desafios ou tarefas gerenciais específicas. Para enfrentar esses desafios os empreendedores poderão recorrer a aconselhamentos por meio de redes de contatos, avaliar fatores de decisão dos investidores, delegar responsabilidades, desenvolver controles e estabelecer políticas (BRUSH; GREENE; HART, 2002).

A maioria dos empreendedores começa com capital humano e social relativamente complexos, geralmente instrumentais, que desenvolveram em outro ambiente de trabalho. Eles alavancam esses recursos para adquirir recursos financeiros e físicos e para contratar e treinar recursos humanos individuais qualificados. Com a evolução do negócio, os empreendedores transformam os recursos, por meio de aprendizado organizacional, em recursos organizacionais únicos e valiosos. Se o capital social for favorável, ele pode ser convertido em benefícios tangíveis e intangíveis, incluindo aumento na confiança dos outros, capital financeiro ou ativos e equipamentos adquiridos a preços melhores (BRUSH; GREENE; HART, 2002).

Na busca de um posicionamento competitivo as empresas definirão suas estratégias utilizando a rede de relacionamentos (parceiros, fornecedores, clientes, entidades governamentais, sindicatos, bancos) e com isso farão a integração de atividades, relações verticais para acesso de ganho a recursos complementares e relações horizontais para simular crescimento mais rápido (LECHNER; DOWLING, 2003).



Para Barbieri (1999) ao utilizarem somente recursos próprios, as pequenas empresas encontram grandes dificuldades para alavancar o seu crescimento. Sem um rede social de apoio, essas empresas dificilmente superam as dificuldades iniciais e, por conseguinte, são raras as que experimentam uma fase de expansão significativa.

Segundo Lechner; Dowling (2003), a sobrevivência e o crescimento de uma empresa depende de sua habilidade em criar, manter e estender sua rede de relações organizacionais. Nesse contexto, o papel do empreendedor parece ser crítico em construir relações externas, para tanto a sua rede pessoal será um recurso importante. Redes pessoais são relações de indivíduos com outros indivíduos e redes organizações são relações entre organizações.

Na perspectiva de Barros (2001) para saber como estão posicionadas em relação aos concorrentes e quais as principais mudanças existentes no mercado as empresas utilizam a habilidade do empreendedor em construir uma rede social de relacionamentos através da articulação de diversas atividades de contato social com os parceiros de negócio.

A capacidade relacional em uma rede está ligada à habilidade do empreendedor de selecionar os membros certos, estabelecer e manter relações com esses membros. Tal capacidade pode ser considerada pré-condição para a construção de vantagens competitivas, pois permite combinar recursos internos a organização com a absorção de conhecimento externo (LECHNER; DOWLING, 2003).

Corroborando e acrescentando a afirmação anterior, Brush; Greene; Hart (2002) esclarecem que a habilidade do empreendedor em alavancar redes de contatos geralmente é facilitada devido as suas características pessoais – experiência no setor, reputação, habilidade para vendas e conhecimento do produto mercado.

Dessa forma, torna-se importante ressaltar que a visão parece fornecer ao empreendedor um referencial que o ajuda a chegar aonde deseja ir. Este referencial pode atrair, estimular, e motivar as pessoas que trabalham com o empreendedor. As pessoas que compõem seu sistema de relações dentro da empresa parecem ficar

altamente motivadas e ansiosas para trabalhar arduamente e, assim, ajudar a realizar a visão (FILION, 1993).

## 2.4 A teoria visionária de Filion

Na perspectiva de Filion (1993, p. 52), “a visão é definida como uma projeção: uma imagem, projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado”. É, também, uma imagem do tipo da empresa necessária para alcançar esse objetivo. Em suma, visão refere-se aonde o empreendedor deseja conduzir seu empreendimento.

Desse modo, uma pergunta comum refere-se à diferença entre visão e sonho. A visão, naturalmente, inclui alguma intuição e, acima de tudo, imaginação; mas, ao contrário do sonho, ela diz respeito a ações reais a serem executadas. Aquele que possui uma visão, portanto, pode ser definido como um sonhador que deseja realizar um trabalho. De fato, os empreendedores que conseguiram desenvolver uma visão, parecem tê-lo feito com auxílio da imaginação, reflexão e bom senso (FILION, 1991).

No Quadro 2, Filion (1993, p. 60), apresenta as vantagens resultantes da visão:

Quadro 2: Vantagens resultantes da visão

Fornece tanto uma orientação quanto uma base para reflexão e a prática de atividades empreendedoras.
Permite a unificação de ações e atividades em torno de uma idéia central.
Encoraja o empreendedor a articular visões realistas, atraentes e dignas de crédito, sobre os objetivos para os quais o empreendimento está voltado.
Apresenta uma estimulante estrutura básica ao redor da qual o grupo social que compõe a organização pode se unir.
Induz o empreendedor a canalizar recursos em uma direção única. Eventualmente, a visão poderá materializar-se no formato de missão e de objetivos a serem atingidos.

Fonte: Filion (1993, p. 60)

A teoria visionária de Filion, segundo Dolabela (1999b), contribui para a compreensão de como se forma uma idéia de empresa e quais elementos que a sustentam. A importância dos estudos de Filion decorre do fato de que, além de conceituar com simplicidade e profundidade o que é o empreendedor, ele se preocupa com o seu sistema de atividades, estudando como o empreendedor realiza seu trabalho.

Uma das faculdades distintivas que caracterizam o empreendedor reside na sua capacidade de concepção. Desta forma, o empreendedor concebe, define contextos: a princípio, o lugar que ele quer ocupar no mercado, e em seguida, o tipo de organização que ele precisa para chegar a ocupar o espaço desejado. Isto se chama “visionar” (DOLABELA, 1999b).

Dando seqüência, Filion (1994) aponta que, num estudo com mais de cem empreendedores em vinte países ao longo da década de 80, ele conseguiu identificar o processo visionário como constituinte do processo empreendedor. Sendo assim, a visão é definida como “uma imagem, projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim como da imagem projetada do tipo de organização da qual se tem necessidade para consegui-lo” (FILION, 1994, p. 3).

Quanto ao processo visionário, Dolabela (1999b) ressalta que este é resultante da superposição do sistema de atividades dos empreendedores e implica o desenvolvimento e a realização de três categorias de visão: emergente, central e complementar.

Nessa perspectiva Filion (1993, p. 52), aponta que “(...) Os empreendedores bem-sucedidos evoluem de uma categoria a outra, no processo de pensar de acordo com uma visão”. O principal fator em que se baseia, tanto o desenvolvimento da visão como a realização da mesma, é o sistema de relações do empreendedor. Outros fatores, também, contribuem para o desenvolvimento da visão: liderança, energia e as percepções, estas condicionadas pelos valores de cada um.

Foram identificadas três categorias de visão: as visões emergentes (ou inicial), a visão central e as visões complementares (FILION, 1994). A maneira como cada categoria interage com as outras é mostrada na figura 1.

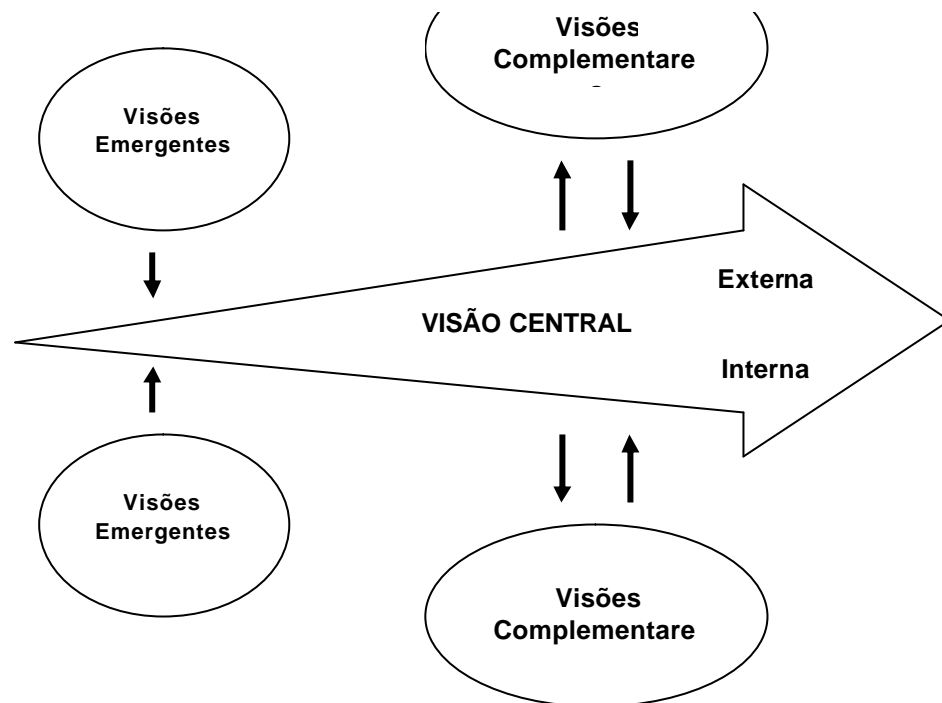


Figura 1: Três categorias de visão  
 Fonte: Fillion (1993, p. 53)

### 2.4.1 As categorias de visão

Segundo Dolabela (1999b) em seus estudos Fillion identifica três categorias de visão: emergentes, central (externa e interna) e complementares.

#### 2.4.1.1 Visões emergentes

As visões emergentes são formadas em torno de idéias e conceitos de produtos e/ou serviços imaginados pelo empreendedor, que, freqüentemente, antes de se lançar a um empreendimento, pondera várias alternativas de produtos ou serviços. De um processo de seleção entre as visões emergentes resulta a escolha de um produto ou um serviço em particular, que se presta como um esqueleto sobre o qual a visão central é constituída (FILION, 1994).

O empreendedor freqüentemente precisa trabalhar em várias visões emergentes antes de concentrar-se naquela que se tornará sua visão central. Ao longo de sua vida, um empreendedor deve continuar a avaliar, selecionar e então integrar novas visões emergentes à visão central (DOLABELA, 1999b).

### 2.4.1.2 Visão central

A visão central é, freqüentemente, o resultado de uma única visão emergente, e às vezes é a combinação de várias visões emergentes. A visão não inclui somente produtos, mas envolve também o mercado, isto é, os tipos de consumidor para os quais são direcionados (FILION, 1994).

Na visão central existem dois componentes: os exteriores e os interiores. A visão central exterior focaliza o lugar que o empreendedor quer que seus produtos ou serviços ocupem no mercado. A visão central interior focaliza o tipo de organização que ele necessita criar para ser capaz de atingir seu objetivo (DOLABELA, 1999b).

### 2.4.1.3 Visões complementares

A visão central é apoiada, em seu desenvolvimento, por uma série de visões complementares, enxertadas em seus componentes interiores e exteriores. Uma visão central raramente continuará a se desenvolver além de um certo ponto, se não tiver esse apoio das visões complementares (FILION, 1994).

As visões complementares consistem num conjunto de atividades gerenciais, que precisam ser realizadas, caso se queira o progresso da visão central. Para Filion (1993, p. 56):

O empreendedor que possui uma visão atua como dínamo ou catalisador que ativa um conjunto de atividades gerenciais indefinidas. Estas últimas, quando conduzidas por alguém com experiência necessária, capacitam-no não somente a realizar a visão, mas também a levar seu empreendimento muito além do que havia imaginado.

As três categorias de visões interagem entre si intensamente. Para evoluir de uma categoria para outra, o empreendedor precisa de um alto nível de articulação pessoal, coerência e tenacidade, todos eles importantes para o sucesso ou fracasso de sua estratégia (DOLABELA, 1999b).

### 2.4.2 O processo de pensar através de uma visão

O processo de pensar usando uma visão fornece estrutura para a reflexão e ação. Fornece também ao empreendedor um meio de integrar toda a equipe naquilo em que estiver trabalhando (FILION, 1994). Esse processo incorpora alguns elementos (ver figura 2): o conceito de si, energia, liderança, compreensão de um setor e relações. Esses elementos sustentam a visão, cada um deles influenciando os demais e vice versa. Um deles, o sistema de relações, desempenha um papel mais importante do que os outros (FILION, 1994).

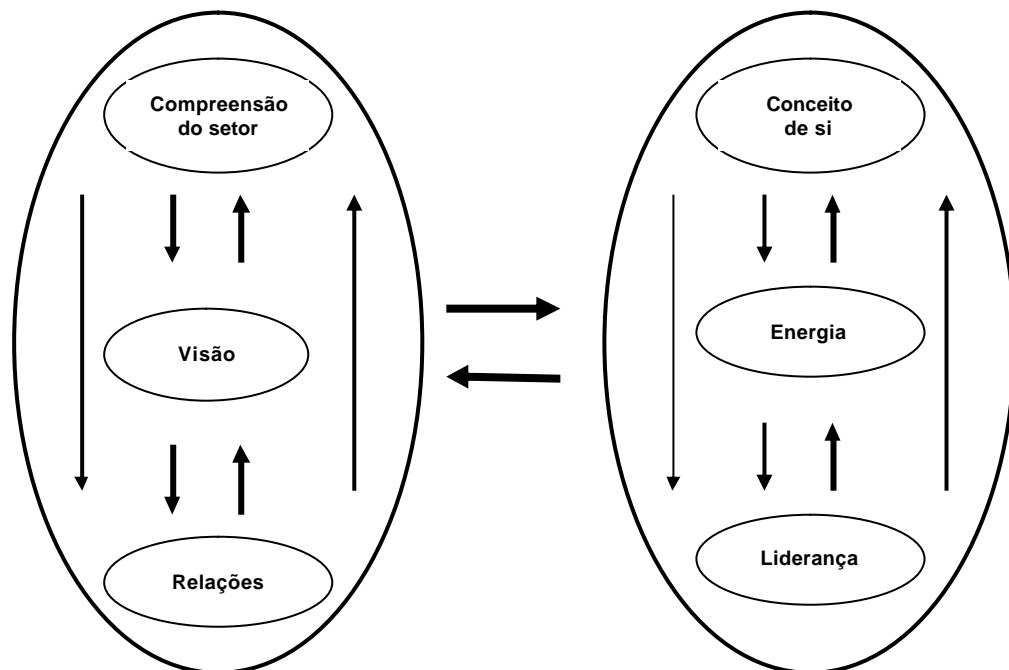


Figura 2: O processo de visão  
Fonte: Filion (1994)

#### 2.4.2.1 O conceito de si

É a maneira pela qual o indivíduo se vê e vê o mundo real. É a principal fonte de criação. As pessoas só realizam algo quando se julgam capazes de fazê-lo. Essa maneira contém os valores, as atitudes, o humor e as intenções subjacentes à percepção. Noutras palavras, é o que é percebido como significativo, quando a realidade que cerca

a pessoa é vista através de filtros como as atitudes, os valores e as intenções. O termo está sempre associado a imagens, modelos e outras formas de representação da realidade. Assim como os valores, o conceito de si não é definitivo, mas evolui continuamente, reformulado à luz do contexto em que o indivíduo opera ou pretende operar (DOLABELA, 1999b).

O conceito de si constitui a base sobre a qual se desenvolve o processo de estabelecimento da visão do empreendedor. Um processo que consiste, essencialmente, em projetar visões de mundo sobre o futuro ou em escolher, imediatamente, as visões de mundo ou as imagens que o empreendedor e sua empresa vão perseguir no futuro. Evidentemente, é difícil para um empreendedor decidir se deseja ser alguma coisa, sem saber antes o que significa ser essa coisa. Portanto, um dos primeiros exercícios no processo de desenvolvimento da visão consiste em descrever os elementos que estão por trás das suas visões de mundo ou imagens, isto é, por trás da sua maneira de perceber o mundo real. Isto o empreendedor pode fazer procurando entender a sua própria história, os valores e os modelos resultantes do seu passado familiar, a sua experiência profissional, sua educação formal, sua educação informal (leitura, viagens, filmes etc.), suas crenças, seu sistema de relações etc (FILION, 1994).

#### 2.4.2.2 Energia

Energia é o tempo alocado para atividades profissionais e a intensidade com que elas são executadas. O conceito de si ou valores do empreendedor vão certamente influenciar na definição do que ele estará preparado para investir em sua vida profissional. A energia despendida pode conferir mais liderança, pode levar um empreendedor a dedicar mais tempo para criar e preservar relacionamentos ou para completar uma visão, e todas essas atividades reunidas podem resultar em alteração nas suas visões de mundo. Além disso, a energia investida para assumir a liderança deverá ser devolvida ao empreendedor, pelo menos em parte, de uma forma ou de outra, e, às vezes em quantidade maior do que ele investiu (FILION, 1994).

A energia despendida na criação e na manutenção de relacionamentos é recompensadora, porque um empreendedor que esteja bem situado num sistema de relações beneficiar-se-á de um fluxo constante de informações, que lhe permitirá reajustamentos continuados. Também, quanto mais tempo e energia ele despende no desenvolvimento de sua visão, tanto mais benefício receberá, porque as diretrizes que ele desenvolver vão gerar motivação e energia naqueles que o cercam (DOLABELA, 1999b).

### 2.4.2.3 Liderança

A liderança resulta do conceito de si, da energia, da compreensão do setor, da visão e das relações, mas, reciprocamente, exerce influência sobre esses elementos. Sua importância para o desenvolvimento da visão decorre do seu impacto sobre o nível da visão e da extensão daquilo que o empreendedor pretende realizar. A liderança afeta o seu desejo de realizar e isto, por sua vez, determina, em grande parte, até onde a sua visão alcança (FILION, 1994).

No que tange aos empreendedores, a liderança parece surgir numa evolução gradual, que requer a aquisição de uma habilidade particular, num setor particular de atividade. A habilidade para desenvolver uma visão parece conferir liderança, e esta, para o empreendedor, parece depender do desenvolvimento da visão (FILION, 1994).

Na perspectiva de Dolabela (1999b), no processo empreendedor a liderança decorre principalmente da visão e da capacidade de sua realização, apoiada pelo conhecimento do setor, das relações estabelecidas, e alimentada pela energia empregada nesses processos. Por outro lado, a liderança adquirida confere ao empreendedor maior capacidade de estabelecer e de tornar concreta sua visão. Nesse contexto, a liderança está associada a habilidade que o empreendedor tem de comunicar-se com efetividade, motivar e encorajar, treinar e apoiar efetivamente, disciplinar e censurar e transmitir e dividir uma visão.

Para Giamarino (2004) a liderança é o processo de exercer influência sobre outras pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada



situação. A liderança depende de variáveis no líder, nos subordinados e na situação. Ela é definida em função dos objetivos pessoais, da situação e dos valores das pessoas.

#### 2.4.2.4 Compreensão do setor

O conhecimento de um setor de atividades mais a sua compreensão constituem um dos alicerces do processo visionário. Significam conhecer e compreender a evolução do setor no seu conjunto: arquitetura das organizações, quem faz o quê, tendências de curto prazo e longo prazo (FILION, 1994).

O conceito de si - que contém motivação, a energia com a qual se trabalha, a liderança, a excelência e o reconhecimento adquiridos num certo domínio, as relações que se mantêm, são todos elementos que vêm sustentar esta compreensão do setor. Em contrapartida, a compreensão de um setor vem reforçar o conceito de si, permite canalizar suas energias no que dá vantagem e resultados, confere liderança, atrai relações, mas permite também identificar as relações úteis para estar bem informado sobre a evolução do setor em questão (FILION, 1994).

A compreensão do setor constitui um dos alicerces fundamentais para o processo visionário (ver figura 3). “De fato, como detectar uma oportunidade de trabalho, e em seguida alvejar um nicho do qual se ocupará de maneira diferenciada, se não se compreende bem o setor?” (FILION, 1994, p. 7).

A essência do processo visionário é identificar um segmento de mercado que se deseja ocupar. Como consegui-lo sem possuir uma boa compreensão do setor? O processo visionário é também imaginar o tipo de arquitetura organizacional que permitirá realizar a visão externa, ou seja, ocupar o espaço desejado no mercado.

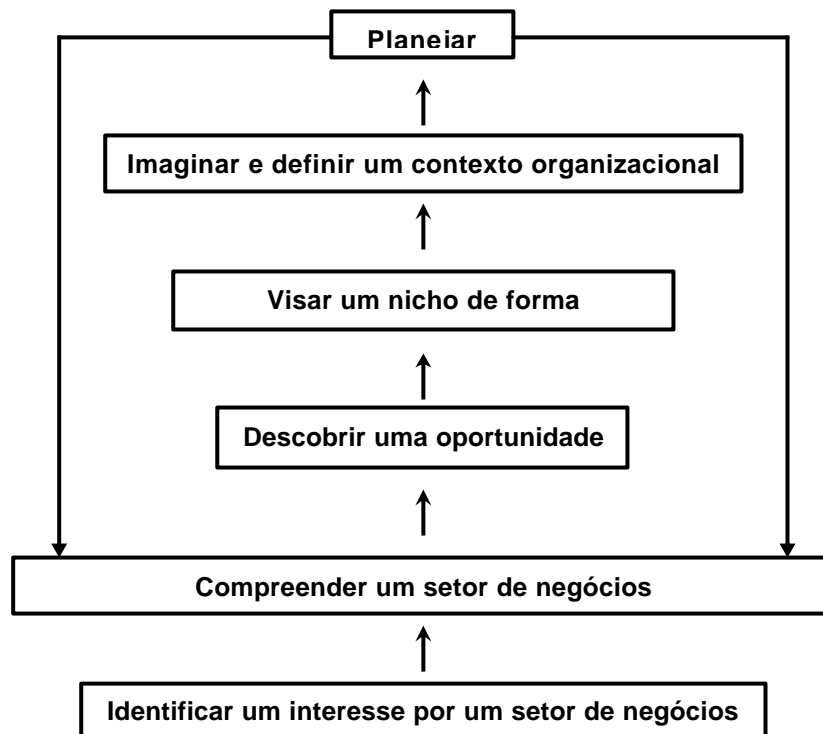


Figura 3: Etapas do processo visionário  
 Fonte: Filion (1994)

Um adequado conhecimento e uma correta compreensão do setor parecem fornecer referências ao empreendedor para intuir, imaginar modos organizacionais coerentes com o que ele quer fazer, levando em conta o contexto em questão (DOLABELA, 1999b).

Sendo assim, as pessoas que estão em contato com o mercado, os clientes e os fornecedores que trabalham nas vendas, além do *marketing*, parecem claramente levar vantagem. Quanto mais a visão se torna precisa, mais ela conduz o empreendedor a identificar com mais clareza e a melhor cercar o que deve ser compreendido no setor para nele melhor progredir (FILION, 1994).

Por fim, Dolabela (1999b) afirma que compreender um setor significa saber como são estruturadas e como funcionam as empresas que atuam naquele ambiente, como os negócios se processam, quem são os clientes, como se comportam e qual o seu potencial, pontos fortes e fracos da concorrência, fatores críticos de sucesso, vantagens competitivas, possíveis reações diante da entrada de novas empresas no mercado. Conhecer a tecnologia envolvida, quais as tendências a curto e longo prazo,

qual a sensibilidade do setor em relações as oscilações econômicas, as políticas de exportação, quais as barreiras à entrada, qual a lucratividade. É indispensável conhecer também os fornecedores dos insumos essenciais, as necessidades de recursos humanos e formas ideais de contratação e desenvolvimento. Na economia globalizada deve-se saber o que acontece no mundo, ameaças e oportunidades apresentadas, tendências tecnológicas e o funcionamento da concorrência.

Na perspectiva de Porter (1999), conforme visto na subseção 2.3.1 (teóricos da estratégia), a empresa está situada dentro de um campo composto de cinco forças que podem constituir-se em ameaças: poder de barganha dos fornecedores, dos clientes, entrada de novos concorrentes, surgimento de produtos substitutos e ação dos concorrentes já existentes no mercado. Ela deve estar ainda atenta ao aparecimento de novos produtos que possam vir a deslocar os antigos e desenvolver estratégias específicas para competir com o poder de negociação dos fornecedores e dos próprios clientes. Isso sem falar na concorrência intersetorial que têm de manter com as empresas que atuam com o mesmo produto ou no mesmo mercado.

Dessa forma, a empresa vê-se possibilitada em função de suas condições estruturais (inserção setorial) e de suas condições estratégicas a criar ou não barreiras à entrada de novos concorrentes no mercado, aproveitando-se de sua posição concorrencial.

#### 2.4.2.5 Relações

O sistema básico de relações de um empreendedor, a família, com certeza moldará os tipos de visão inicial que ele possa ter. Depois, as relações que ele estabelece, com a finalidade de desenvolver as suas visões complementares, serão de importância fundamental para o desenvolvimento de sua visão central. Por outro lado, quanto mais articulada a sua visão, tanto mais importante será o seu papel, por ela desempenhado, na escolha dos critérios para o estabelecimento de um sistema de relações (DOLABELA, 1999b).

Três níveis de relações foram identificados e são apresentados no quadro 3. As relações primárias são as que envolvem pessoas próximas do empreendedor,

usualmente os membros de sua família, com quem ele mantém vínculos variados: afetivos, intelectuais, esportivos, recreativos etc. Essas relações são as mais influentes, no que dizem respeito às visões de mundo básicas do empreendedor e às escolhas que, mais tarde, ele fará, noutros níveis, no sistema de relações (FILION, 1994).

Quadro 3: Os três níveis de relações

Primário	Familiares. Ligações em torno de mais de uma atividade.
Secundário	Conhecidos. Ligação em torno de uma atividade bem determinada. Rede de ligações.
Terciário	Cursos. Livros, viagens, feiras e exposições industriais.

Fonte: Filion (1991, p. 68)

À medida que o tempo passa, o empreendedor tenderá cada vez mais a desenvolver relações secundárias e terciárias. As relações secundárias desenvolvem-se a partir de atividades bem definidas: clubes sociais, grupos religiosos, negócios e política. Algumas acabam se transformando em relações primárias. As relações terciárias são escolhidas para satisfazerem uma necessidade bem definida. Elas não implicam, necessariamente, contato pessoal, mas apenas contato com a área de interesse (FILION, 1994).

A atenção dedicada ao gerenciamento dessas relações parece constituir um dos principais elementos que permite ao empreendedor formar uma visão central coerente. Os três níveis de relacionamento, apresentados no quadro 3, assumem aspectos de três subsistemas (figura 4): família, relacionamentos externos e relacionamentos internos à empresa (DOLABELA, 1999b).

Os fatores a serem administrados pelo empreendedor, em suas relações, aparecem no nível de cada subsistema. Essa estrutura torna-se particularmente útil, ao se examinar as atividades do empreendedor segundo a sua visão, uma vez que ela o leva a identificar a administração do sistema de relações como um elemento essencial para a evolução da visão (DOLABELA, 1999b).

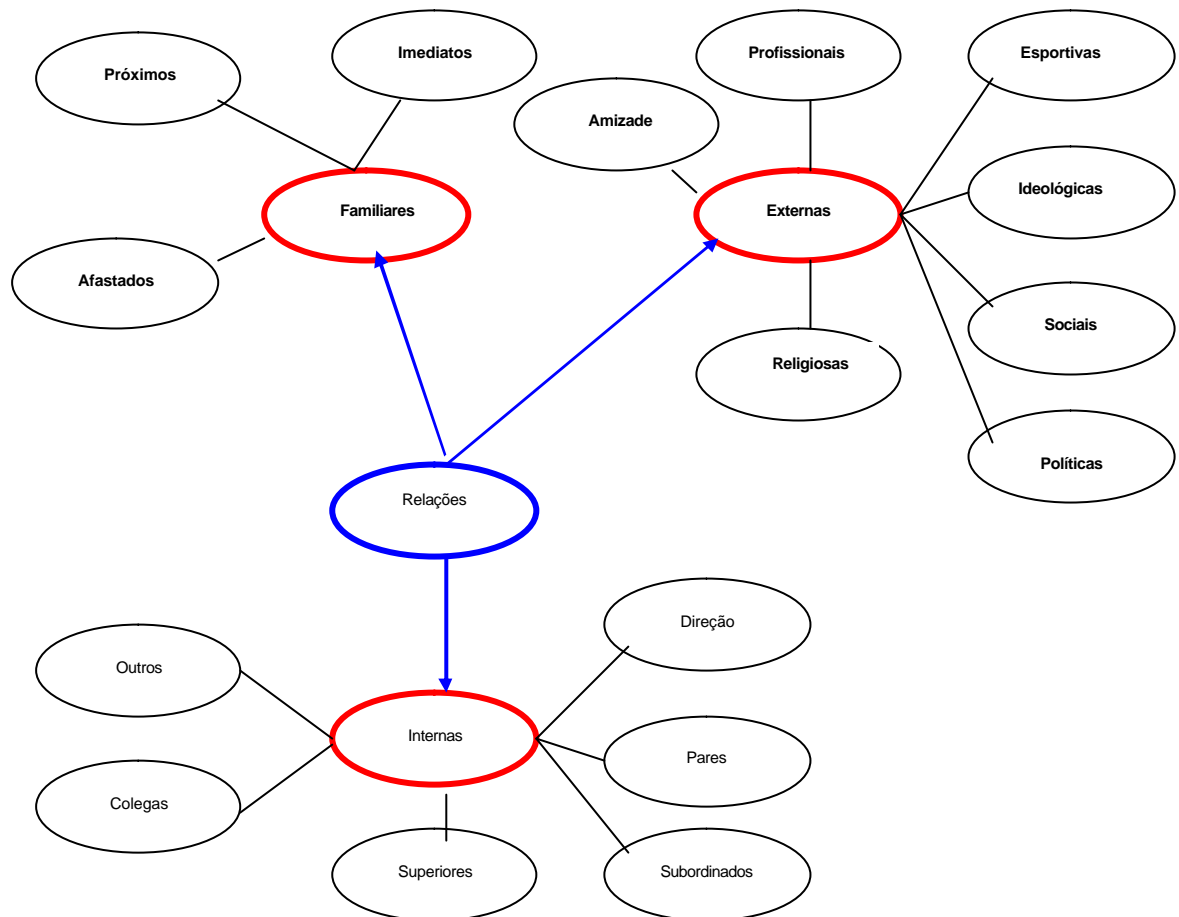


Figura 4: O sistema de relações

Fonte: Fillion (1991, p. 69)

O papel do empreendedor parece ser crítico em construir relações externas, para tanto a sua rede pessoal será um recurso importante (LECHNER; DOWLING, 2003). Por outro lado, a habilidade do empreendedor em selecionar os membros certos, e estabelecer e manter relações com outro permitirá a rede ter capacidade relacional. Tal capacidade pode ser considerada pré-condição para a construção de vantagens competitivas, pois permite combinar recursos internos a organização com a absorção de conhecimento externo (LECHNER; DOWLING, 2003). Essa habilidade é decorrente das características pessoais do empreendedor – experiência no setor, reputação, habilidade para vendas e conhecimento do produto mercado (BRUSH; GREENE; HART, 2002).

O empreendedor que consegue adquirir uma visão clara e consistente, sem desenvolver simultaneamente um sistema de relações que o ajude a torná-lo uma realidade, corre o risco de permanecer como um mero sonhador ou, pelo menos, de não progredir muito rumo à sua visão (FILION, 1994).

Filion (1994), afirma que o sistema de relações, aparentemente, constitui o melhor suporte para o desenvolvimento da visão e é o fator mais influente para explicar à evolução da formação de visão. Afirma, também, que deve existir uma coerência entre a qualificação das pessoas que figuram no sistema de relações e as pretensões do empreendedor. Quanto mais ambiciosa for sua visão, tanto maior deverá ser sua capacidade de atrair pessoas capazes.

## **2.5 Modelo de Análise**

O modelo teórico que serviu de referência para coleta dos dados e apresentação e análise dos resultados, bem como a elaboração da conclusão da pesquisa da dissertação tem a seguinte forma esquemática:

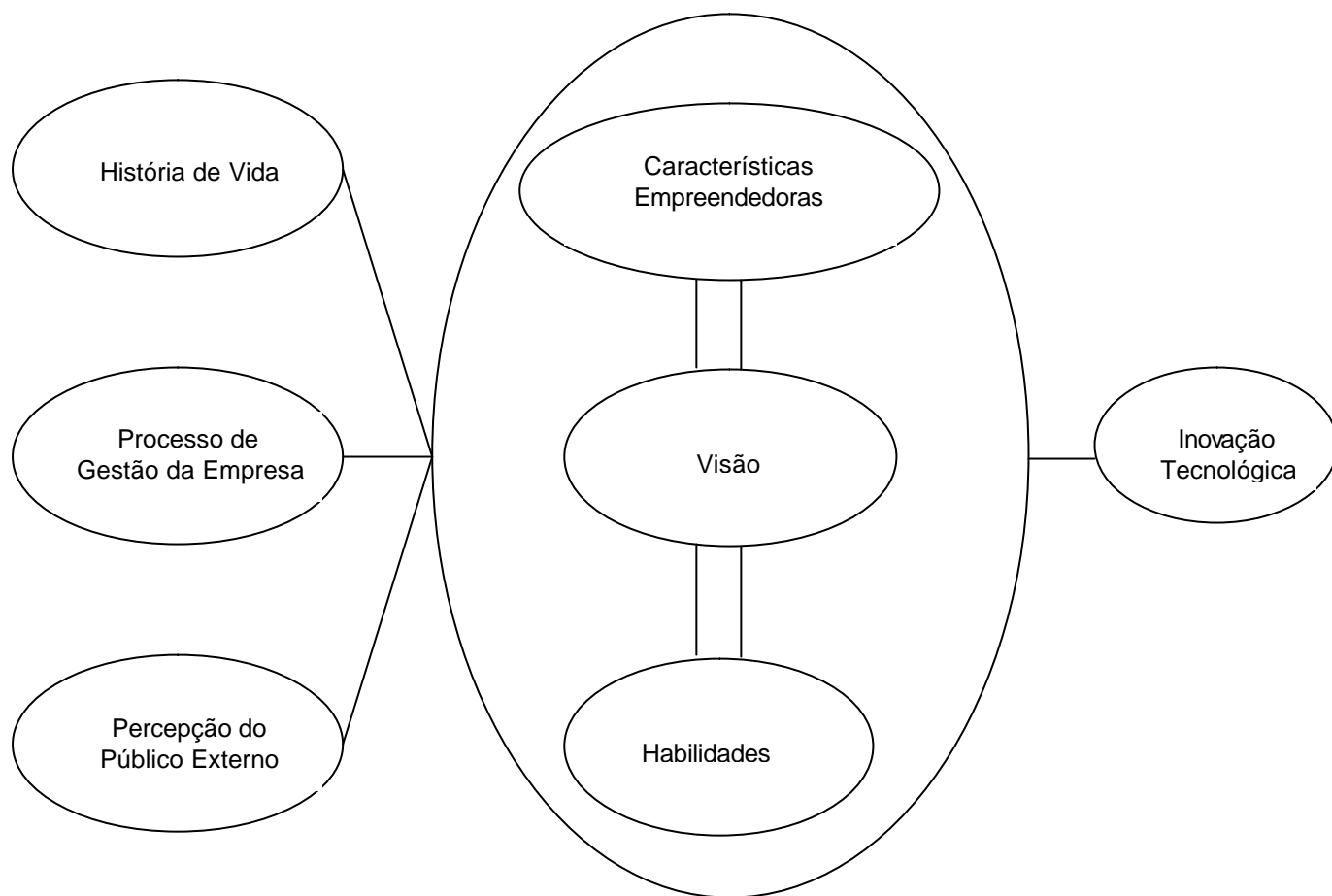


Figura 5: O modelo teórico de análise da pesquisa da dissertação  
 Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Filion (1994), Dolabela (1997,1999a) e Yin (2004).

O modelo teórico apresentado acima contemplou três fases:

Na **primeira fase**, orientou a coleta e a disposição dos dados na seguinte ordem: (1) a história de vida do empresário (a origem e modelos familiares, estudos, formação e experiências, visões emergentes, o caminho ao mercado e o processo visionário); (2) o processo da gestão da empresa Lapidart (o ambiente da empresa, funcionamento da empresa e os aspectos específicos da empresa); e (3) a percepção do público externo (as características empreendedoras do empresário Sérgio Aspahan , os aspectos particulares do invento e os aspectos particulares da Lapidart).

Os elementos que compuseram essa primeira fase permitiram construir uma matriz de categorias o que permitiu aplicar uma abordagem analítica nas evidências do caso em estudo (YIN, 2005).

Na **segunda fase** orientou o processamento e a análise dos resultados. As evidências foram analisadas dentro de uma abordagem estruturada, a luz de uma matriz de categorias que teve como componentes (YIN, 2005): (1) as características empreendedoras (traços da personalidade) do empresário; (2) a formação de sua visão do negócio (visões emergentes, visão central e visões complementares); e (3) suas habilidades (conceito de si, energia, liderança, compreensão do setor; e relações).

Os componentes dessa segunda fase possibilitaram um confronto entre o quadro teórico referencial e os elementos da história de vida do empresário Sérgio Aspahan, o seu processo de gestão à frente da empresa Lapidart e as percepções do público externo.

Na **terceira fase** orientou a elaboração da conclusão. Dessa forma, foi possível: (1) identificar no empreendedor, os processos de formação de visão do negócio, segundo o modelo de Filion: a visão foi categorizada em: visões emergentes; visão central; e visões complementares; (2) identificar no empreendedor, as características empreendedoras (traços da personalidade) e as habilidades que suportaram e moldaram os processos de formação de visão, segundo o modelo de Filion: foi destacado: as características empreendedoras (traços da personalidade); e as habilidades: conceito de si; energia; liderança; compreensão do setor; e relações; (3) analisar os processos de formação de visão e o desenvolvimento de características e habilidades empreendedoras na criação de inovação tecnológica.



### **3 ABORDAGEM METODOLÓGICA**

Este trabalho de dissertação procurou analisar, a partir do modelo de Filion, como ocorrem os processos de formação de visão e o desenvolvimento de características e habilidades empreendedoras em um caso de empreendedorismo selecionado por seu sucesso na criação de inovação tecnológica. Para alcançar o objetivo, estabeleceu através da realização de um estudo de caso dos processos de desenvolvimento de visão e aquisição de habilidades empresariais por parte do empresário Sérgio Aspahan, fundador e sócio-gerente da empresa Lapidart Ltda, empresa de pequeno porte, localizada em Belo Horizonte, ganhadora dos Prêmios Inovação Tecnológica SEBRAE Minas, edição 2001 e Inovação Tecnológica FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), São Paulo, edição 2003.

Na estruturação da pesquisa da dissertação foram adotados procedimentos metodológicos, seguidamente descritos em seus detalhes: (1) quanto ao objetivo geral pretendido; (2) quanto aos procedimentos técnicos; e (3) quanto ao delineamento do caso (GIL, 2002).

#### **3.1 Quanto ao objetivo principal pretendido**

As pesquisas, segundo Gil (2002), podem ser classificadas com base em seus objetivos gerais. Sendo assim, é possível classificá-las em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Por pesquisa descritiva, Gil (2002, p. 42) entende como aquela onde o “objetivo primordial é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Continuando, Gil (2002, p. 42) destaca que “também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis”.

Na perspectiva de Oliveira (1997, p. 115), a pesquisa descritiva “é certamente o tipo de estudo mais adequado quando o pesquisador necessita obter melhor entendimento a

respeito do comportamento de vários fatores e elementos que influem sobre determinados fenômenos”.

Dessa forma, pode-se dizer que este trabalho foi uma pesquisa descritiva, pois procurou analisar, a partir do modelo de Filion, como ocorrem os processos de formação de visão e o desenvolvimento de características e habilidades empreendedoras em um caso de empreendedorismo selecionado por seu sucesso na criação de inovação tecnológica.

Segundo Oliveira (1997, p. 117) o tratamento qualitativo de um problema justifica-se pelo fato da necessidade que o pesquisador tem de esclarecer “situações complexas ou estritamente particulares”.

Dando prosseguimento, Oliveira (1997, p. 117) destaca que:

As pesquisas que utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Sendo assim, pode-se dizer que a pesquisa da dissertação teve uma abordagem qualitativa, pois permitiu, com um certo grau de profundidade, descrever a interação das particularidades do comportamento do empreendedor na emergência e amadurecimento de seu processo visionário e o desenvolvimento de suas características e habilidades empreendedoras quando da idealização até a abertura e gestão da empresa Lapidart Ltda.

### **3.2 Quanto aos procedimentos técnicos**

Para analisar fatos do ponto de vista empírico e para comparar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário definir um modelo conceitual e operativo da pesquisa. Esse modelo conceitual e operativo recebe o nome de delineamento (GIL, 2002).

Dessa forma, vale ressaltar a abordagem que Gil (2002, p. 43) adota para o delineamento:

O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamento: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo grupo estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento e o estudo de caso.

Para a coleta de dados de fonte secundária optou-se por: (1) neste projeto a pesquisa bibliográfica; e (2) na pesquisa da dissertação a pesquisa documental.

Por outro lado, para a coleta de dados de fonte primária, na pesquisa da dissertação, foi utilizado: o estudo de caso.

### 3.2.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica, ou de fonte secundária, segundo Lakatos; Marconi (1991, p. 183):

Abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

No entendimento de Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é praticada a partir de material já disponível, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Acrescentando, Oliveira (1997) destaca que a pesquisa bibliográfica propicia ao pesquisador o conhecimento das diferentes formas de abordagem científica que de um determinado assunto ou fenômeno.

Neste projeto foi utilizada a pesquisa bibliográfica para: (1) identificar a produção científica sobre o tema do estudo; (2) analisar essa produção; e (3) selecionar as informações consideradas relevantes para a aplicação e construção de um quadro teórico. Tal quadro teórico suportou a análise e interpretação dos dados coletados, bem como a formulação da conclusão.

Os materiais utilizados foram: livros, artigos científicos, anais de seminários, apostilas e publicações periódicas. Esses materiais tiveram, necessariamente, como tema central o empreendedorismo, o empreendedor, a formação de visão e o modelo teórico de Filion.

### 3.2.2 Pesquisa documental

Na pesquisa documental o pesquisador irá utilizar materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (GIL, 2002).

Na opinião de Lakatos; Marconi (1991, p. 174), “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos”.

Na pesquisa da dissertação foi utilizada a pesquisa documental na coleta de dados referentes à empresa Lapidart Ltda.

Os materiais utilizados foram documentos base relativos a: (1) de propriedade particular da empresa – o plano de negócios, o contrato social, materiais publicitários, jornal editado pela empresa, site na Internet e o dossiê do produto enviado ao NPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) para reconhecimento da patente; (2) de domínio público – artigos em jornais e revistas especializadas.

### 3.2.3 Estudo de caso

Para Yin (2005, p. 19) em geral,

Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco de encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Segundo Gil (2002, p. 54) o estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Continuando, Gil (2002) afirma que o estudo de caso também pode ser aplicado com pertinência nas situações onde o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em um determinado tipo ideal.

Por outro lado, Yin (2005) ressalta que os estudos de caso precisam se preocupar com a apresentação justa e rigorosa dos dados empíricos.

O estudo de caso pode apresentar vantagens e limitações (GIL, 2002):

**a) vantagens:**

1. estimula novas abordagens: por ser flexível em seu planejamento o pesquisador pode, ao longo do processo, ficar atento a novas descobertas;
2. ênfase na totalidade: o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo;
3. a simplicidade dos procedimentos: os relatórios dos estudos de casos caracterizam-se pela utilização de uma linguagem e de uma forma mais acessível do que outros relatórios de pesquisa.

**b) limitações:**

1. dificuldade de generalização dos resultados obtidos: pode acontecer que a unidade escolhida para investigação seja bastante anormal em relação às muitas de sua espécie.

Na pesquisa da dissertação foi utilizado o estudo de caso. Procurou-se estudar, com certa exaustão e profundidade as particularidades do comportamento do empreendedor (características e habilidades) e a formação do seu processo visionário quando da idealização até a abertura e gestão da empresa Lapidart Ltda.

### 3.3 Quanto ao delineamento do caso

Pela flexibilidade do estudo de caso, na percepção de Gil (2002) torna-se difícil determinar uma estrutura rígida que possibilite indicar com precisão como deverá ser desenvolvida a pesquisa.

Sendo assim, neste trabalho foi adotado o seguinte roteiro para auxiliar o desenvolvimento da pesquisa: (1) delimitação da unidade-caso; (2) coleta de dados; (3) análise dos dados; e (4) elementos para a elaboração da conclusão (GIL, 2002).

#### 3.3.1 Delimitação da unidade-caso

Delimitar a unidade-caso significa constituir o caso a ser estudado. Este caso pode ser uma cultura, um conjunto de relações e processos, uma comunidade, uma família ou simplesmente uma pessoa. Esta delimitação torna-se complexa à medida que fica difícil traçar os limites de um objeto. A totalidade de um objeto é uma construção intelectual. Assim, não existem limites concretos na definição de qualquer processo ou objeto (GIL, 2002).

Para que os resultados obtidos neste tipo de delineamento sejam significativos recomenda-se a análise de uma certa variedade de casos. Na perspectiva de Gil (2002), ao procurar resultados significativos, algumas regras devem ser observadas pelo pesquisador:

- a) **buscar casos típicos**: trata-se de explorar objetos que, em função da informação prévia, pareçam ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria;

- b) **selecionar casos extremos**: trata-se de explorar objetos que podem fornecer uma idéia dos limites dentro dos quais as variáveis podem oscilar;
- c) **tomar casos marginais**: trata-se de encontrar casos atípicos ou anormais para, por contraste, conhecer as pautas dos casos normais e as possíveis causas de desvio

Na pesquisa da dissertação foi delimitado como unidade-caso a empresa Lapidart Ltda. Vale ressaltar, que nessa delimitação foi considerado como objeto de estudo tanto o empresário fundador da empresa quanto a empresa propriamente dita. Ambos foram considerados casos típicos, baseados na seguinte fundamentação:

- a) **a empresa Lapidart Ltda**: empresa classifica como inovadora em tecnologia nos Prêmios Inovação Tecnológica SEBRAE Minas 2001 e FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) São Paulo 2003.
- b) **o empresário Sérgio Aspahan**: empresário e lapidário que patenteou no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), em março de 2000, com protótipos virtuais em 3D Stúdio (terceira dimensão), uma máquina que inova ao criar um revolucionário padrão estético e tecnológico de lapidação: o movimento polar em arco graduado.

### 3.3.2 Coleta de dados

Na perspectiva de Yin (2005, p. 26) “o poder diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações”.

Na mesma linha de raciocínio Gil (2002, p. 141) aponta que no estudo de caso a coleta de dados pode ser feita mediante o concurso de diversos procedimentos. “Os mais usuais são: análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos”.

Para a realização da pesquisa da dissertação serão adotados os seguintes procedimentos: (1) análise de documentos e (2) entrevistas.

### 3.3.2.1 Análise de documentos

No presente trabalho procurou-se através da leitura, interpretação, síntese e compilação dos documentos avaliar: (1) as percepções sobre as características e personalidade do empresário Sérgio Aspahan; (2) os aspectos particulares do invento (máquina de lapidação); e (3) os aspectos particulares da gestão da empresa Lapidart.

### 3.3.2.2 Entrevistas

Na abordagem de Yin (2005) o estudo de caso geralmente faz uso de algumas técnicas da pesquisa histórica, “mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são utilizadas pelo historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos casos”.

A entrevista, na abordagem de Lakatos; Marconi (1991, p. 195), pode ser considerada com “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Contribuindo, Dolabela (2000, p. 19) faz uma afirmação importante onde destaca que “sendo o empreendedorismo um processo fundamentalmente humano, a entrevista é vista como a melhor forma de conhecer experiências que possam auxiliar no desenvolvimento da personalidade empreendedora”.

Acrescentando, Fillion (1997c), apresenta algumas vantagens da entrevista:

- a) o processo é estruturado a partir da evolução do próprio empreendedor, em vez de basear-se em preceitos do planejador do estudo de caso;
- b) é possível identificar o conceito de si do empreendedor e perceber como ele se desenvolve;
- c) é possível identificar a maneira como os empreendedores têm usado seu comportamento atípico para desenvolver algo diferente e serem bem-sucedidos;



- d) é possível identificar como os empreendedores compreendem o seu meio e como definem seus próprios contextos de negócios;
- e) é possível identificar um exemplo concreto . Os casos contêm situações da vida real.

Por outro lado, Lakatos; Marconi (1991, p. 198) apresentam algumas limitações da entrevista:

- a) dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes;
- b) incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas, da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação;
- c) possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo entrevistador, pelo seu espaço físico, suas atitudes, idéias, opiniões etc.;
- d) disposição do entrevistado em dar informações necessárias;
- e) retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada;
- f) pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados;
- g) ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

Para a coleta de dados do estudo de caso foco da pesquisa da dissertação foi utilizado o procedimento da entrevista estruturada. Segundo Lakatos; Marconi (1991, p. 197), “a entrevista estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas”. Assim, tanto a confecção dos roteiros para as entrevistas, quanto à aplicação desses roteiros obedeceu três parâmetros:

- a) **foco no empreendedor e seu processo visionário (conforme o Roteiro 1, Apêndice 1):** neste foco buscou-se:
  - 1. o relato pessoal do empresário Sérgio Aspahan acerca da sua história de vida e a recuperação de conexões entre o desenvolvimento de características e habilidades empreendedoras e processo visionário. No relato dessa história de vida, foi importante identificar: (1) sua origem; (2) a visão; (3) o conceito de si; (4) a energia; (5) liderança; (7) compreensão do setor; (8) relações; (9) criatividade e imaginação; (10) o modo de aprendizagem.

**b) foco no processo de gestão da empresa enquanto expressão de ação empreendedora fundada na visão (conforme o Roteiro 2 Apêndice 2):**

neste foco buscou-se:

1. o relato pessoal do empresário Sérgio Aspahan acerca do processo de gestão da empresa Lapidart. No relato desse processo de gestão, foi importante identificar as ações que são desenvolvidas a partir de estratégias oriundas do processo visionário: (1) o empreendedor e o ambiente da empresa; (2) a empresa e seu funcionamento; (3) a gestão; e (4) os aspectos específicos da empresa.

**c) foco na percepção do público externo (*stakeholders*, clientes, organizações de suporte, parceiros) sobre a empresa (conforme os Roteiros 3 e 4 nos Apêndices 3 e 4):**

1. os relatos pessoais de um ex-consultor da área de tecnologia do SEBRAE Minas, de um consultor empresarial que prestou serviços para a Lapidart, de um cliente atual pessoa jurídica (empresa privada) e de um cliente atual pessoa jurídica (institucional). Nesses relatos foi importante identificar: (1) as percepções sobre as características empreendedoras do empresário Sérgio Aspahan; (2) os aspectos particulares do invento; e (3) aspectos particulares da Lapidart.

Apresenta-se, a seguir, um quadro-síntese da pesquisa empírica (Quadro 4), informando o nome, tipo, cargo ou função e data sobre cada um dos entrevistados na pesquisa ou referências-chave cujos depoimentos foram utilizados nessa dissertação.

Quadro 4: Síntese das entrevistas e depoimentos

<b>Pessoas</b>	<b>Tipo</b>	<b>Cargo ou Função</b>	<b>Data</b>
Sérgio Abraão Aspahan	Entrevista Pessoal	Sócio-Proprietário da empresa Lapidart Ltda	22/06/06 e 22/07/06
Sérgio Abraão Aspahan	Depoimento Público	Sócio-Proprietário da empresa Lapidart Ltda	03/03 e 08/05
Ricardo Romeiro	Entrevista Pessoal	Ex-Consultor da Área de Tecnologia do SEBRAE Minas	10/07/06

Paulo Emílio Silva Vaz	Entrevista Pessoal	Consultor Empresarial	14/07/06
Eduardo Teixeira Dias	Entrevista Pessoal	Gerente de Produção da empresa Smart Color Ltda	17/07/06
Carlos Antônio Fonseca Pereira	Entrevista Pessoal	Instrutor Profissional do SENAI Governador Valadares	13/07/03
Silas Leitão Pereira	Depoimento Público	Supervisor Técnico do SENAI Governador Valadares	03/03
Eduardo Antônio de Souza Lima	Depoimento Público	Gerente do SENAI Governador Valadares	03/03
Adair Evangelista Marques	Depoimento Público	Ex-Diretor Executivo da AJOMIG	03/03
Raymundo Almeida Viana	Depoimento Público	Presidente da AJOMIG	03/03, 04/04/04 e 15/08/04

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Como forma de minimizar as limitações e buscar confiabilidade, o autor deste projeto utilizou os seguintes expedientes na condução das entrevistas da pesquisa da dissertação: (1) esclareceu aos entrevistados os objetivos da pesquisa; (2) apresentou e discutiu com os entrevistados os roteiros das entrevistas; (3) agendou o melhor horário para os entrevistados; (4) registrou a entrevista através da utilização de gravador; (5) transcreveu para o papel todo o conteúdo gravado da entrevista; e (6) utilizou processos de triangulação e checagem múltipla de informações coletadas.

### 3.3.3 Análise dos dados

Na visão de Gil (2002, p. 141), é conveniente que no estudo de caso “o pesquisador defina antecipadamente o seu plano de análise. Este plano deve considerar as limitações dos dados obtidos”.

O mesmo Gil (2002) ressalta ser muito importante utilizar categorias analíticas para a análise dos dados coletados. Assim, convém, ao pesquisador, ao estabelecer as

categorias de análise, certificar, sempre que possível, que sua derivação ocorra de teorias que gozem de razoável grau de aceitação.

Os dados coletados sobre a história de vida do empresário Sérgio Aspahan, o seu processo de gestão da Lapidart e as percepções do público externo teve duas estruturas de análise: (1) a teoria sobre o empreendedorismo e o empreendedor, descrita neste trabalho na seção referencial teórico (tópicos 2.1 e 2.2); e (2) a teoria sobre a visão e a teoria visionária de Filion, descrita neste trabalho na seção referencial teórico (tópicos 2.3 e 2.4).

Essas estruturas analíticas permitiram identificar no empreendedor as suas características empreendedoras e a formação de visão do negócio em três categorias: (1) visões emergentes; (2) visão central; e (3) visões complementares. Foi possível, também, identificar as habilidades que suportaram e moldaram o processo de formação de visão do negócio, destacando: (1) o conceito de si; (2) a energia; (3) a liderança; (3) a compreensão do setor; e (5) as relações.

### 3.3.4 Elementos para a elaboração da conclusão

Para concluir a pesquisa da dissertação, a análise dos dados coletados no estudo de caso foi interpretada a partir dos seguintes parâmetros:

- a) **identificar no empreendedor, os processos de formação de visão do negócio, segundo o modelo de Filion:** a visão foi categorizada em: (1) visões emergentes; (2) visão central; e (3) visões complementares;
- b) **identificar no empreendedor, as características empreendedoras (traços da personalidade) e as habilidades que suportaram e moldaram os processos de formação de visão, segundo o modelo de Filion:** foi destacado: (1) as características empreendedoras; e (2) as habilidades: (a) conceito de si; (b) energia; (c) liderança; (d) compreensão do setor; e (e) relações;

- c) **analisar os processos de formação de visão e o desenvolvimento de características e habilidades empreendedoras na criação de inovação tecnológica.**

### 3.3.5 Limitações da pesquisa

A pesquisa da dissertação apresentou as seguintes limitações:

- a) eventual e não-intencional negligência aos procedimentos sistemáticos requeridos ou ocorrências de evidências equivocadas ou visões tendenciosas (mesmo que o pesquisador tenha procurado gerenciar sua subjetividade), em função da grande quantidade de informação coletada e das “maçantes narrativas tradicionais” (YIN, 2005, p. 30). Sendo assim, pode ter ocorrido comprometimento da “disposição justa das evidências” (YIN, 2005, p. 29) como pode ter ocorrido, também, influências no significado das constatações e conclusões da pesquisa;
- b) limitação a procedimentos de generalização dos resultados obtidos em função do estudo de um único caso (YIN, 2005) e/ou a possibilidade de anormalidade do caso em relação aos muitos de sua espécie (GIL, 2002).

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados foram dispostos, em cada momento, conforme descrito abaixo, dentro de uma matriz de categorias para que as evidências do caso em estudo pudessem, posteriormente, passar por uma abordagem analítica (YIN, 2005).

Em uma primeira seção (4.1), será apresentado um relato pessoal do empresário Sérgio Aspahan, bem como a utilização de um artigo e depoimento concedido (a um periódico de circulação na Europa e ao boletim informativo da Lapidart) acerca da sua história de vida. A matriz de categorias desse primeiro relato teve como componentes: (1) origem e modelos familiares; (2) estudos, formação e experiências; (3) visões emergentes; (4) o caminho ao mercado; e (5) o processo visionário.

Em uma segunda seção (4.2), será apresentado outro relato pessoal do empresário Sérgio Aspahan acerca do processo da gestão da empresa. A matriz de categorias desse segundo relato teve como componentes: (1) o ambiente da empresa; (2) o funcionamento da empresa; e (3) os aspectos específicos da empresa.

Por último, na seção 4.3 são observadas as visões do empreendimento e empreendedor por parte do público externo, sintetizadas a partir dos relatos pessoais de um ex-consultor da área de tecnologia do SEBRAE Minas, de um consultor empresarial que prestou serviços para a Lapidart, de um cliente atual pessoa jurídica (empresa privada) e de um cliente atual pessoa jurídica (institucional). Nessa subseção são utilizados como base depoimentos concedidos (aos jornais de grande circulação no Estado de Minas Gerais e ao boletim informativo da Lapidart) pelos representantes da AJOMIG (Associação dos Joalheiros, empresários de Pedras Preciosas, Relógios e Bijuterias de Minas Gerais). Nesse momento os relatos e os depoimentos procuraram evidenciar as considerações sobre a seguinte matriz de categorias: (1) características empreendedoras do empresário Sérgio Aspahan, (2) aspectos particulares do invento; e (3) aspectos particulares da Lapidart.

## **4.1 História de Vida**

Em relação a sua história de vida, em entrevista, Sérgio Aspahan<sup>3</sup>, relata fatos acerca da origem e dos modelos familiares, dos estudos, formação e experiências, do início do empreendimento e do sonho, do caminho ao mercado e do processo visionário. Esses fatos serão descritos nas seções posteriores.

### **4.1.1 Origem e Modelos Familiares**

Sobre sua origem relata a história de imigração familiar libanesa e a forte origem empreendedora relacionada a esse grupo étnico:

Os meus pais são filhos de libaneses, dos dois lados da família. Todos os avós já tinham a tradição nos seus países de origem, no Líbano, de empresa, de indústria. O meu bisavô, lá tinha uma indústria de seda. Criava bicho da seda e fazia tecelagem, nas montanhas lá do Líbano. E

---

<sup>3</sup> Sérgio Abraão Aspahan é sócio-proprietário da empresa Lapidart Ltda e concedeu entrevista pessoal em 22/06/2006.

meu avô veio pro Brasil já com essa idéia de trabalhar. Mas veio logo depois da guerra, e tomaram tudo deles, eles perderam tudo, começaram a trabalhar como mascate. Ele trabalhou a vida inteira como mascate, depois montou loja. É todo libanês tem uma lojinha. Depois comprou fazenda e trabalhou na área de exportação de café durante muitos anos. Meu outro avô, paterno, trabalhou no ramo de hotelaria, restaurantes, essas coisas, em São Paulo, Teófilo Otoni, Caratinga e região. Então eu cresci num ambiente de comerciantes.

Reforça também ao lembrar a história familiar e a infância o forte *ethos* familiar empreendedor, desde cedo incentivado:

Desde pequeno a gente escutava: “Tem que fazer, não pode ser empregado. Tem que trabalhar por conta própria. Você tem que ter a sua empresa.” A gente ouviu isso a vida inteira. E realmente a minha família é toda assim. Meu pai, por exemplo, eu tinha 5 anos, meu pai tinha um restaurante em Teófilo Otoni. Eu lembro, eu tenho imagens assim, de já trabalhar no restaurante. Ajudando no restaurante assim. Com 14, 15 anos eu já trabalhava no restaurante dele, que ele tinha em Teófilo Otoni, uma churrascaria muito grande. E eu, eu gerenciava essa churrascaria, com 14, 15 anos.

Tendo vivido em uma cidade próxima a Teófilo Otoni, Ladainha sua experiência se divide entre essas duas cidades, a fazenda e Teófilo Otoni, uma infância “muito dinâmica, muito rica, muito solta.”, define.

A adolescência trouxe a responsabilidade cedo, tendo sempre trabalhado de alguma forma com o pai. “Dentro da família árabe”, relata, “tem muito desse incentivo ao trabalho duro, à honestidade, à questão ética”. E o trabalho começou cedo:

Então aos 15 anos, meu pai tinha uma churrascaria muito grande em Teófilo Otoni, e recebíamos muitos ônibus de turistas que iam pra São Paulo, naquela época pela Rio-Bahia. E às vezes ele tinha que viajar pra São Paulo, ficava lá 10, 12, 15 dias, com a minha mãe em tratamento e eu gerenciava a empresa. Eu estudava de manhã, ia pra empresa, ficava lá até tarde, fechava de madrugada. Fiz isso durante muito tempo. E meu irmão caçula, 3 anos mais novo, sempre me acompanhou nessas jornadas. Então eu comecei a dirigir com 15 anos. Eu tinha que ir nos açougues, pegar carne, fazer feira, eu já fazia isso lá, naquela época.

Na identificação de modelos e exemplos de inspiração, o empreendedor destaca a figura do avô materno como um destaque, alguém a ser imitado em seu sucesso empreendedor, importância social e seu destaque e carisma:

Acho que meu avô materno, foi um grande modelo pra mim, sabe. Foi um grande modelo, uma grande referência. Porque foi um homem que chegou aqui, que já tinha sido, tinha tido uma família muito rica, e perderam tudo na invasão do Líbano pelos turcos. Construiu um patrimônio invejável. Muitas fazendas. Ele emprestava o dinheiro pro sujeito, e o cara não assinava nada não, porque era tudo analfabeto, zona rural. Aí ele anotava:

“zé do povo deve tantos mil reais e vai pagar com tantas sacas de café.” Então ele emprestava o dinheiro pro cara, o cara comprava a semente, aplicava, trabalhava na terra, depois de 3, 4, 5 anos, ia pagar em sacas de café. Então criou lá um super patrimônio, mas uma relação fantástica de carisma muito grande. Ele tinha os princípios dele, que eu achava muito bonitos. Você não via ninguém falar que explorou, que roubou, que tomou, que invadiu. Não tinha isso, entendeu? Quer dizer, pra ele as coisas aconteciam com a troca de uma energia muito positiva. Então ele foi uma pessoa que me marcou muito.

#### 4.1.2 Estudos, formação e experiências – atividades, conhecendo e aprendendo

Nos anos de formação escolar, em 1973, com a idade de 17 anos, um evento importante ressaltado pelo empreendedor é sua participação em um concurso para uma bolsa de estudos nos Estados Unidos e a obtenção dessa que resultou em uma experiência marcante em sua vida profissional futura:

Eu tinha passado no concurso da América lá em Teófilo Otoni. Era um sonho de criança, eu ir pros Estados Unidos, conhecer esse ramo da família que eu não conhecia, que mora lá. Minha avó era americana, de nascimento, (uma delas), embora fosse libanesa de origem. Fiz o terceiro ano lá, e voltei pro Brasil. E eu sempre gostei muito de escrever. Sempre gostei de escrever poema. Escrevia muito. E eu resolvi fazer jornalismo. Mas aí eu vim trabalhar na Usiminas, durante o dia e estudava à noite. E eu sempre banquei meus estudos, e tal. Nunca tive assim, ajuda paterna nesse aspecto. Sempre foi, sempre me sustentei. Desde jovem, 18, 19 anos, já trabalhei a vida inteira, e nunca recebi um centavo de favor.

Nesse período, múltiplas experiências profissionais se sucedem: um período de trabalho na Usiminas, ida para o nordeste do Brasil. Trabalho como professor de inglês, em diversos cursos e aulas particulares. Em 1978 inicia trabalho como jornalista no Jornal de Casa, experiência que se estende por 7 anos. Também atua no Diário do Comércio (empresa-irmã) no mesmo período. “Um lugar fantástico que eu trabalhei”, diz. “Aprendi muito com um super empresário, que era o José Costa e com meus chefes também, que eram pessoas extremamente rigorosas, eu herdei muito essa disciplina deles”.

Também nesse período, Aspaham foi fundador e assessor de imprensa voluntário do PT, á época de fundação do partido, nos anos 1980.



As atividades jornalísticas representavam desgaste e estresse à época, todavia, período da ditadura no país. Depois do Diário do Comércio teve uma proposta pra trabalhar em São Paulo, numa revista literária, de um membro da família Gutierrez chamada “Leia”. O trabalho em São Paulo, entretanto, implicava em viagens constantes e desgaste e cansaço. A partir dessa experiência, resolve então “ganhar dinheiro” por conta própria, como reflete em seu depoimento:

Chega de trabalhar pros outros, não quero isso mais. Não dá futuro.” “Eu quero realmente voltar as minhas origens.” E voltei pra Teófilo Otoni, pra trabalhar com pedra preciosa. Aí montei uma empresa de lapidação sem entender nada de lapidação. (risos) Uma loucura!. A empresa se chamava “Aspahan Gemas”.

Essa virada na vida do empresário marca o início de emergência do processo visionário o qual será detalhado nas próximas seções.

#### 4.1.3 Visões emergentes: Iniciando empreendimentos e iniciando o sonho

Nessa fase, observa-se o início das vivências empreendedoras em gemas e jóias e outras atividades por parte do empreendedor. Nesse momento de sua vida vive a experiência de gerenciar uma empresa de lapidação de pedras que utilizava o sistema artesanal de lapidação. Com as viagens ao exterior para negociar as vendas começa a perceber que o padrão internacional requerido para as pedras lapidadas era muito diferente daquele praticado no Brasil. Percebe que as empresas de lapidação do exterior utilizam máquinas para conferir a pedra beleza e padrão estético. Volta para o Brasil e começa, na sua empresa, a buscar novas formas de lapidar, mesmo dentro do padrão manual e ao mesmo tempo visualiza a necessidade de desenvolver uma máquina.

Eu fiz um curso de gemologia aqui em BH, rápido, um curso de 10 dias. E fui pra lá mexer com pedras. Quer dizer, já tinha influência da cidade, meu pai que gostava de mexer com pedras, mas eu não entendia de pedras. Quer dizer, fiz esse curso, cheguei lá e montei a lapidação. Sei que na primeira venda que eu fiz de pedras, acho que eu ganhei um ano de salário de jornalista. Aí começou um mundo totalmente diferente pra mim. Eu trabalhava legal, comecei a aprender, e aprendi muito rápido. E as pessoas tinham uma tecnologia muito defasada, como têm até hoje. E eu comecei a tentar criar coisas novas. Sempre preoquepei em criar coisas novas dentro de lapidação, máquinas e tudo mais. Foi um negócio que durou quase 10 anos

O empresário se dedicou nesse período a atividades de lapidação, que depois encerrou, tendo continuado trabalhando com pedras preciosas. Reconhece que teve diversas crises relacionadas a sua incapacidade ou falta de formação administrativa e gerencial: “aquele negócio do pequeno empresário. O cara faz o caixa no próprio bolso. Quer dizer, é o passaporte pra derrocada. Então esse foi um dos maiores problemas que eu tive. A incapacidade gerencial, do ponto de vista, principalmente, administrativo e financeiro”.

Na Aspahan Gemas começou a seguir aquela linha americana e européia de lapidação, mesmo trabalhando à mão livre. Rapidamente desenvolveu um senso prático da necessidade de padronização e manutenção de certas qualidades estéticas ao produto-principal de seu negócio. Como relata em sua entrevista, enfatiza como essa postura se desenvolve na criação de um diferencial de mercado:

A questão da estética da pedra, que são as formas, perfeitas, isso tudo tem um padrão. Tem medidas precisas, perfeitas. E o pessoal não fazia isso. Eles lapidavam observando o peso da pedra. Então essa visão turva que as pessoas tinham, eu combatia e era combatido por causa disso. Porque eu fazia as pedras na estética correta. Aí o que acontecia? Eu não ganhava no peso mas ganhava no preço. Minhas pedras eram muito mais bonitas que as outras, então eu ganhava no preço. A mesma pedra, mas eu tinha que ter um diferencial.

A Aspahan Gemas quebrou, entretanto, por incapacidade administrativa. Aspahan então abre um restaurante, o “Dom Chopim”, já que cozinha árabe também era uma das tradições de sua família:

Foi o primeiro restaurante árabe da cidade, totalmente árabe. Foi um dos primeiros restaurantes lá que nós fizemos com um projeto arquitetônico e decorador. Transformei o restaurante também num lugar de coluna social. Mas também não tinha a parte administrativa, era terrível. E eu fazia tudo. Foi uma das partes mais desgastantes da minha vida. Durou 4 anos. Eu simplesmente cansei e fechei o restaurante. Foi quando eu tive, nesse ínterim eu tive uma série de jornais que eu comecei a fazer. Aí foi voltando aquela veia jornalística.(...) Em 96, princípio de 96, eu desisti de vez do Dom Chopim. Fechei o Dom Chopim, mas continuei firme nos jornais. Porque tava valendo a pena lá em Teófilo Ottoni.

Foi convidado para trabalhar como editor no jornal O Tempo, em Belo Horizonte. Deste jornal foi para o Hoje em Dia. Nessa fase estava articulando abertura da Duplo Ofício. Sendo o trabalho nesses jornais uma etapa para montar essa empresa. A noção de

independência e autonomia da atividade já estava presente em sua visão de futuro a ser seguido:

Eu jamais pensei em voltar pros jornais como empregado. “Deus me livre”. Nós começamos a articular nossa saída do jornal Hoje em Dia. Uns 3, 4 meses depois o meu futuro sócio Márcio saiu. Logo depois 4, 5 meses eu saí e montamos a nossa empresa, a Duplo Ofício Comunicação. E, oficialmente, abrimos a empresa em 2000. E a gente tinha como proposta, montar uma empresa voltada pra aquela coisa que não se faz dentro de Minas, se faz muito pouco: projetos empresariais de comunicação.

Essa empresa de comunicação foi aberta. Pouco mais de 2 anos da abertura da empresa de comunicação surge a idéia de criar a Lapidart. Sobre sua visão, em entrevista, Sérgio Aspahan relata:

A Lapidart começou de um sonho que eu tinha de construir uma máquina de lapidação, semi-automática, já em Teófilo Otoni, lá em 86, 87, quando eu comecei a mexer com pedra, que eu vi que era muito primitivo e artesanal. E eu consegui algumas máquinas estilo americano, e outras, mas também todas seguiam um processo, um conceito construtivo que não me atendiam. O conceito delas era um conceito muito lento, muito voltado pro “hobby” e eu queria uma coisa mais voltada pra indústria, que gerasse produtividade. Eu tentei duas vezes, fazer uma máquina de lapidar e de calibrar. Não conseguimos por causa de um conceito produtivo incorreto e também porque não tínhamos as ferramentas adequadas. Quando eu vim pra Belo Horizonte e montamos a Duplo Ofício, eu comecei a conversar com o meu ex-sócio o Saturnino. Ele é um super desenhista. Eu pedi pra ele me ajudar a fazer um desenho da máquina que eu conceituava. E eu parti de um arco polar graduado. Eu parti de um arco, porque todas as peças eram retas, digamos. Todas as máquinas trabalhavam numa linha vertical.

Observando os aspectos técnicos do processo de lapidação o empreendedor descobre onde inovar, isto é, traz sua contribuição através de um olhar original diferenciado ao processo de lapidação de gemas e onde aperfeiçoá-lo, torná-lo mais eficiente:

As outras máquinas trabalham em cima de uma coluna. Só que quando você trabalhava a pedra, toda vez que precisa mudar a pedra, você tinha que mudar o ângulo, ela se afastava do disco onde é feito o polimento da pedra. Então o quê que acontecia? Toda vez que você precisasse mudar você tinha que vir atrás, regular, pra descer, pra ele encostar de novo. Isso era um movimento cartesiano, de subida, de elevação vertical demorado e impreciso. Eu criei uma coisa simples, eu criei um sistema polar. Vai de zero a noventa graus. E como a pedra está no centro do arco, um arco imaginário, não precisa regular a subida. Mas a pedra já está no centro da circunferência imaginária, ele vai de zero a noventa graus, sem se afastar do centro da circunferência. Então eu posso mudar o ângulo rapidamente, sem que a pedra se afaste do disco de corte. Um sistema simples, mas que ninguém tinha feito. Acho que alguém tentou fazer isso nos Estados Unidos, chegaram a fazer umas máquinas lá, mas um trem enorme.

Nessa etapa a necessidade de buscar apoios se faz presente e o empreendedor começa a mobilizar sua rede de relações e conhecimentos e a buscar suporte ao seu projeto:

Depois nós fizemos o negócio em 3D, fizemos uma animação em 3D, e essa animação provou minha teoria. E com essa animação em mãos eu resolvi procurar o SEBRAE Minas. Eu queria fazer isso de hobby, brincar lá em casa. Eu não tinha nenhuma visão empresarial nisso aí não. Aí fizemos o desenho, levei pro SEBRAE Minas, apresentei para o Ricardo Romeiro, que era Consultor da área de tecnologia, e ele achou fantástico. “Isso aqui eu vou garantir pra você que eu consigo o financiamento pra fazer o protótipo.” Aí ele me inscreveu no PATME (Programa de Apoio Tecnológico às Micro Empresas), me indicou a entidade pra fazer, que seria o SENAI Minas. E começamos a fazer lá as peças, chegamos a fazer um protótipo, que foi muito grande, uma peça linda, mas não funcionava bem. Depois eu parti pra uma empresa privada pra fazer isso, e consegui fazer a coisa funcionar. E essa formação caiu nos ouvidos de outras pessoas, do ramo de pedras. Aí comecei a ser procurado por empresários, de São Paulo, daqui, do Sudeste. Aí vi que o negócio era fantástico mesmo, e investi.

Nesse momento demonstra um significativo conhecimento da dinâmica do setor em afirmar que Brasil perdeu o posto de maior explorador de pedras preciosas, pra países da Ásia como a China e a Índia porque esses países já tinham partido para a utilização de tecnologia de lapidação com máquinas, através das copias das máquinas americanas:

Então houve uma pauperização enorme da população do setor de pedras. E é muito normal, é muito comum as pessoas lapidarem pedras brasileiras fora do país, sair daqui pra lapidar na China ou Índia. Muitas pessoas tem milhares de funcionários na China, brasileiros tem empregados na China, muitos amigos nossos. Então eu senti que o mercado aqui não dava pra continuar do jeito que tava. E quando eu coloquei essa máquina no mercado, assim nas feiras, e vi a pessoa até emocionada de está com um produto brasileiro, saindo, de alta qualidade, estamos usando uma tecnologia incrível.

#### 4.1.4 O caminho ao mercado

Ao participar de uma feira especializada Aspahan observou a reação dos clientes e do mercado a sua idéia da máquina recém criada e ainda em forma de protótipo. Pode com isso descobrir as necessidades dos clientes e percebeu que a demanda pelo produto era real, segundo sua afirmação: “Quando eu vi lapidários antigos, “velhos de guerra”, procurando máquinas de lapidar, porque a lapidação dele já não era mais aceita no mercado externo, eu disse: “Estou no caminho certo”.

Essa experiência o levou a constatar a sua idéia inicial de que o protótipo da máquina poderia virar um produto comercial. Sendo assim, partiu para estruturar uma empresa que pudesse industrializar e comercializar o produto.

Como já havia tido experiências fracassadas em outros negócios, por incapacidade administrativa, resolveu iniciar a nova empresa de uma forma planejada ao elaborar um plano de negócios. Nesse plano estaria contemplado o investimento inicial necessário, as despesas, os custos e as receitas:

Tanto que quando a empresa nasceu, oficialmente, com sede física, ela já tinha 4 patentes registradas no INPI, marca registrada, *home page*, logomarca, papelaria completa, um marketing agressivo, a gente participava de feiras, tudo com protótipo. Participava de duas feiras. Cadastro de clientes, a gente tinha mais de 100 clientes já interessados em comprar a máquina, interessados mesmo, queriam a máquina. Já tinha e-mails aí de mais de duas mil empresas do Brasil, equipe organizada, dinheiro em caixa. Tudo. Ela nasceu assim, bem estruturada.

No momento da abertura e elaboração do plano de negócios Aspahan precisou recorrer a um conjunto de contatos para adquirir informações e conhecimentos, pois sendo jornalista precisava aprender sobre engenharia mecânica:

Quando eu abri a Lapidart tive que buscar muitas informações. Tudo foi muito novo pra mim. De jornalismo pra mecânica, engenharia mecânica é uma distância enorme. Então eu tive que procurar muito, perguntava muito, e como eu freqüentava o SENAI diariamente, acompanhar a construção da máquina, li também, pegava livros pra ler, sobre mecânica, basicamente, sobre engenharia, sobre física, sobre essas coisas todas, ia muito também nessas lojas que vendem materiais. Aí que eu fui descobrir a diferença de um aço, aço carbônico pra um aço inox, tipos e variedades que tem nos aços, a série das ligas. Fui buscar qual que era a mais adequada pra mim. Mas isso tudo assim, dentro de um processo de construção, com os engenheiros, técnicos, desenhistas, ferramenteiros, torneiros mecânicos, todo esse tipo de gente. E trabalhando também na leitura de materiais, de manuais de máquinas, de manuais de metais não ferrosos e ferrosos. Então na busca mesmo desse conhecimento.

#### 4.1.5 O processo visionário

No processo de criação da visão da empresa Lapidart, Aspahan desenvolveu e incorporou, em virtude da sua personalidade e fruto da história de vida, cinco habilidades. Essas habilidades serão apresentadas nas seções seguintes.

#### 4.1.5.1 O conceito de si

Sobre o conceito de si, em entrevista, Sérgio Aspahan relata e reconhece seu caráter obsessivo, persistente, estudioso, curioso, rigoroso, comprometido, espiritualizado e humano:

Isso que aconteceu com a Lapidarte é um milagre da obsessão. Porque eu sou extremamente obsessivo, eu não sou persistente não. Eu sou obsessivo, eu sou doido. Eu quando pego uma coisa eu vou até o fim. Se eu acho que é boa. Porque se não for eu largo no meio do caminho. Não dá. Porque também não pode ser burro e ficar batendo no meio da testa. Então quando eu tenho certeza, que eu acho que aquele negócio é bom, eu sigo minha intuição e vou “quente”. Então isso foi um milagre da obsessão.

Eu sou uma pessoa extremamente obsessiva, persistente, sou muito curiosa, gosto de estudar e de levar as coisas muito a sério, sou muito rigoroso, extremamente rigoroso, até demais. Mas ao mesmo tempo sei ser uma pessoa também mais suave, sei ser uma pessoa carinhosa, sei ser uma pessoa muito ligada aos sentimentos humanos. Eu estou muito ligado à parte espiritual, eu sou muito espiritualizado. Acho que às vezes a gente perde um pouco isso, pela violência do cotidiano. Mas a gente tem que estar sempre buscando ser um ser cada vez melhor.

#### 4.1.5.2 A energia

Sobre a sua energia, em entrevista, Sérgio Aspahan relata e ressalta o seu entusiasmo e a sua extrema disposição para o trabalho, bem como o prazer em participar e saber das coisas. :

Eu acordo, durmo pensando em trabalho. Então eu não paro. É difícil concentrar em outra coisa que não seja o negócio.

Deus me livre de aposentar. Quero morrer trabalhando. Aposentadoria é a morte! O ser humano quando aposenta morre.

É que eu costumo ler muito e participar muito, e discutir muito, e procurar saber tudo que está acontecendo em jornais, revistas, eu gosto de ir muito a campo perceber o quê que está acontecendo.

É minha paixão. Eu gosto de trabalho. É uma das coisas que eu sou apaixonado. Sinto prazer, me dá energia. Eu gosto de lazer também, adoro lazer, mas gosto de trabalho. Eu sei combinar as coisas. O pessoal fala que eu sou neurótico.

#### 4.1.5.3 A liderança

Fica evidenciado no relato que Aspahan utiliza sua liderança para atingir seus objetivos, motivar as pessoas, compartilhar os seus sonhos e provocar um bom relacionamento na empresa:

Para que as pessoas realizem seus sonhos acho que elas têm que estar contaminadas pelo meu projeto de vida. Então quando você acredita firmemente numa idéia, numa proposta, num projeto, você tem que “contaminar” as pessoas, literalmente, pra que elas comecem também a sonhar junto com você. E sonhar em equipe é muito mais produtivo.

Acho que a liderança que exerço se dá pela motivação, pelo desejo de ver as coisas prontas, pelo meu intenso otimismo frente à vida, em frente aos meus projetos de vida. Você tem que trabalhar com um clima muito positivo, muito saudável, um clima de companheirismo, de extrema solidariedade. Um ajudando o outro a superar obstáculo, a crescer, e tal, nas mínimas tarefas da sua empresa.

Então a direção de esforços ela não é focada só em um ponto. Você tem que saber equilibrar a sua atenção pra todas essas coisas que compõem o universo da sua empresa. E mais, você tem também que estar direcionando pras coisas que estão acontecendo fora da sua empresa. Igual as feiras de mecânica. Você tem que estar “antenido” pra tudo o que está acontecendo de novo, de moderno, que vai te auxiliar.

#### 4.5.1.4 O conhecimento do setor

Pela sua experiência de quase 15 anos, antes de abrir a empresa Lapidart, ora atuando como empresário de lapidação ora como comerciante de pedras, Aspahan desenvolveu uma capacidade crítica de analisar o setor e caracterizar a sua dinâmica, em entrevista ele relata:

E eu percebi essas fragilidades. O sistema de lapidação era primitivo, era o mesmo que se praticava no Brasil, na época colonial, no período aurífero brasileiro, e tinha mantido. Então era um negócio do século XVIII, XVII. O negócio que não funciona, você vê que era precário. E eu já havia percebido, nas viagens que a gente fazia pros Estados Unidos, que o mercado queria outra coisa. Queria pedras bem lapidadas, pedras com calibres, tamanhos perfeitos, medidas perfeitas, pra não ter reclamação.

Então eu tive que conhecer bastante desse ramo, na parte construtiva. Eu tenho que conhecer e conheço, (isso é um grande trunfo), bastante o mercado de lapidação. E eu conheço muito o setor e conheço muitas pessoas. Então eu conheço pessoas “chave” em todo o país, e até fora do Brasil. E isso é um grande trunfo pra mim. Sem isso nada seria real. Eu

poderia ser um grande construtor de máquina e teria muita dificuldade em lidar com o setor. Eu já tenho minha atividade no setor. Isso é importante pelos anos que eu já trabalhei, as pessoas me conhecem.

No plano de negócios que elaborou para a Lapidart em 2001, Aspahan confirma sua capacidade de discernimento sobre o setor com clareza e contundência ao afirmar que:

O Brasil vem perdendo, significativamente, o posto de maior centro lapidário do mundo. A falta de qualificação profissional e o desinteresse do poder público têm sido os principais fatores. Apesar de o Brasil ser o principal produtor de gemas do mundo, o país perdeu o posto de maior exportador de gemas e pólo lapidário para países asiáticos como Coréia, China, Tailândia e Índia, que investiram prioritariamente na formação de lapidários. De modo geral, o Brasil lapida atualmente apenas 5% do que lapidava a cerca de 15 anos. E mais: para cada US\$ 1 mil exportados em pedras brutas, o país perde cerca de US\$ 9 mil por não ter lapidado a gema. Com a crise gerada no setor, com conseqüente desemprego e aumento da miséria, órgão do Governo do estado de Minas Gerais, começam a fazer investimentos em cursos profissionalizantes na região nordeste de Minas, em especial nos vales do Mucuri e Jequitinhonha. Se forem utilizadas máquinas e recursos tecnológicos compatíveis com as necessidades do mercado internacional, é possível que, a médio ou longo prazo, Teófilo Otoni reconquiste o posto histórico de capital mundial das pedras preciosas. Um exemplo que pode se tornar parâmetro para todas as províncias gemológicas do Brasil.

No Lapidart News (2002), traz dados sobre o setor tanto em Minas quanto no Brasil, demonstrando a sua capacidade de conhecimento:

Em Minas existem 358 empresas de lapidação, 231 indústrias de joalheria e ourivesaria. 363 indústrias de bijuterias, 14.664 empresas de varejo (joalheria, relojoaria e bijuterias), 783 empresas atacadistas de metais preciosos, pedras e relógios, empregando 150 mil pessoas. No Brasil são 500 mil pessoas no setor.

Por outro lado, Aspahan (2005) consegue argumentar sobre a evolução histórica do setor demonstrando um conhecimento amplo e articulado:

A exploração de pedras preciosas no Brasil remonta aos primórdios da colonização portuguesa e teve o seu apogeu no século XVIII, conhecido como o "ciclo do ouro". A descoberta de ouro e diamantes de ótima qualidade provocou uma corrida às áreas garimpeiras e à criação de expedições, chamadas Bandeiras, que adentravam as matas espessas a enfrentar intempéries, índios e doenças tropicais em busca de fortunas.

Em algumas províncias do país, gemas como águas-marinhas, topázios, turmalinas multicores, ametistas, citrinos, esmeraldas e outras estavam à superfície ou eram descobertas em rios ou túneis cavados em montanhas.

Graças a abundância de ouro e gemas encontradas na colônia, Portugal, em pouco tempo, tornava-se um dos maiores "produtores" de pedras e



metais preciosos do mundo, influenciando sobremaneira a joalheria européia, com as suas peças coloridas e sutuosas.

Hoje, em pleno século XXI, milhares de lapidários ainda utilizam a mesma técnica rudimentar para beneficiar as gemas, o que nem sempre atende as exigências dos joalheiros e do mercado consumidor.

#### 4.1.5.5 A rede de relações

Sobre as relações, em entrevista, Sérgio Aspahan relata:

E a minha família, a vida inteira foi assim, de resolver fazer as coisas. Então eu só via meu pai: “Vamos vender o restaurante, vamos comprar uma lanchonete, não sei que. Ah, não, vamos fazer isso aqui.” Eu só via minha família discutindo negócio o tempo inteiro. Ver meu tio vendendo boi, comprando boi, meu avô vendendo café, comprando café, vendendo terra, comprando terra. E eu vivi nesse ambiente de compra e venda o tempo inteiro.

A capacidade associativa e organizativa diversificada do empreendedor se manifesta em diversas circunstâncias e momentos de sua vida tanto do ponto de vista de criação de capital social quanto de apoio a ações políticas e suporte a movimentos artísticos locais. Assim, em seu depoimento No movimento estudantil, teve uma militância como presidente do Diretório Acadêmico (DA). Foi também fundador do PT, em 1979/80, em Minas Gerais, tendo participado do Diretório como assessor de imprensa voluntário. Em Teófilo Otoni, ajudou a criar, a Associação dos Corretores de Pedras Preciosas e participou da Fundação da Associação dos Exportadores de Gemas Preciosas. Participou também da Câmara dos Diretores Lojistas (CDL) local, do Automóvel Clube, apoiando na redação do jornal da CDL Em Teófilo Otoni, o empresário relata que teve uma vida social intensa onde era proprietário de restaurante também, criava e reunia grupos em *vernissages*, artistas, cantores, músicos, compositores.

A capacidade de articular um conjunto de relações com pessoas, empresas privadas e instituições para concretizar o seu sonho de construir a máquina e abrir a empresa se apresenta nos momentos em que foram necessários solicitar apoio, buscar dados e adquirir conhecimentos:

Eu não tinha nenhuma visão empresarial nisso aí não. Aí fizemos o desenho, levei pro SEBRAE Minas, apresentei para o Ricardo Romeiro, que era Consultor da área de tecnologia, e ele achou fantástico.

Então eu tive que procurar muito, perguntava muito, e como eu freqüentava o SENAI diariamente, acompanhar a construção da máquina, li também, pegava livros pra ler, sobre mecânica, basicamente, sobre engenharia, sobre física, sobre essas coisas todas, ia muito também nessas lojas que vendem materiais. Mas isso tudo assim, dentro de um processo de construção, com os engenheiros, técnicos, desenhistas, ferramenteiros, torneiros mecânicos, todo esse tipo de gente. E trabalhando também na leitura de materiais, de manuais de máquinas, de manuais de metais não ferrosos e ferrosos.

Além dos profissionais da área de mecânica, indústria, da área de fundição, metalurgia, eletrônica são inúmeros profissionais, nós também temos relacionamento muitos próximos com consultores e técnicos do SEBRAE Minas, técnicos do SENAI, técnicos do IBGM (Instituto Brasileiro de Gemas e Metais), um grande parceiro nosso, nos projetos sociais e cooperativos, temos parcerias em contato permanente com pessoal dos ministérios, tipo de Integração Nacional, Minas e Energia, com técnicos e consultores da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Governo do Estado, do CETEC (Centro Tecnológico do Governo de Estado), de universidades tipo UFMG.

#### 4.1.5.6 Aprendendo a aprender

Em relação ao seu modo de aprender, Aspahan, em entrevista, declara o gosto pela leitura e participação ativa nas coisas. Nesse momento o empresário reconhece a sua curiosidade pelas coisas e sua dedicação ao realizar algo. Assume o gosto pela experimentação e pelo aprender a partir do concreto e do que faz:

Então eu gosto de estudar as coisas que eu trabalho com profundidade, seja o que for. Então, a Lapidart, por exemplo, que não tem nada a ver com jornalismo, que é coisa de máquinas, eu tive que conhecer todos os processos de produção, de fabricação, de condição, de cromagem, de usinagem, de pesagem, de tudo que você imaginar.

Sem dúvida. Eu aprendo fazendo, eu aprendo fazendo. E tem uma coisa, eu tenho que saber fazer tão bem quanto meu funcionário, se não eu não vou ter moral nenhuma pra cobrar dele. Isso eu tenho que saber. Eu posso não saber, ter a habilidade que ele tem, mas eu tenho que saber o processo.

Você tem o conhecimento teórico, que é o ler, que é o estudar, e tudo que aparece você está atualizado com tudo que está acontecendo na sociedade, na política, na economia, em todos os aspectos, ciências, tudo que está acontecendo. Eu por exemplo, eu sou obrigado a ler tudo o que sai na minha frente. De revista Contigo à Época, à Gazeta Mercantil. Agora, o verdadeiro conhecimento, é conhecimento prático mesmo. Então você começa a elaborar seus projetos, a partir coisas concretas e não de coisas abstratas. Normalmente é isso o princípio. Então você tem que está vivenciando cada momento.

## 4.2 O processo de gestão da empresa

Em relação ao processo de gestão da empresa, em entrevista, Sergio Aspahan<sup>4</sup> relata fatos que compreenderão a questão do ambiente, o funcionamento e os aspectos específicos. Esses fatos são tratados nas seções seguintes.

### 4.2.1 O ambiente da empresa

Na visão do empresário as oportunidades precisam ser percebidas levando em conta a contingência de mercado e que para transformá-las em negócios concretos existe a necessidade de uma reflexão de competência e fundamentação através de pesquisas e sondagens:

Oportunidades você tem que ter uma percepção do momento do mercado, uma análise, ver as possibilidades de realização, de transformar esta oportunidade uma experiência de negócio. As oportunidades exigem muita análise de mercado, exige muita análise da sua competência, exige muita análise de conjuntura você tem que, em fim, não existe nada mágico, não existe fórmula.

Temos que estar sempre atentos como empresário e como cidadão com as mudanças políticas no país, na melhoria da qualidade de vida para todos, na redução de carga tributária, na redução de juros, no maior poder aquisitivo da população, numa certa melhoria na distribuição de renda, por que sem isto o empresário e o cidadão não sobrevivem.

Observamos a questão do meio ambiente, pois nossa tecnologia é cem por limpa. Isto é muito importante até como marketing, ao contrário da lapidação tradicional que é altamente poluente.

Em virtude de suas experiências negativas em relação à administração de outras empresas, admite que hoje convive melhor com a possibilidade de fracasso e sucesso. Acredita ser o fracasso uma etapa para alcançar o sucesso e que este esteja na realização de coisas simples más fundamentais para a empresa:

O fracasso para mim é a insatisfação do meu cliente, é um problema que o meu equipamento mostra. É uma venda que eu deixei de fazer, é uma licitação que eu perdi, mas depois, no outro dia começa tudo de novo então o fracasso e o sucesso são coisas cotidianas.

---

<sup>4</sup> Sérgio Abraão Aspahan é sócio-proprietário da empresa Lapidart Ltda e concedeu entrevista pessoal em 22/07/2006.

O sucesso são conquistas diárias que você consegue, é uma venda que você faz bem feita, é um cliente que é bem atendido, é um prêmio que você ganha, é um elogio de sua empresa, de seu tratamento.

#### 4.2.2 O funcionamento da empresa

Sobre a estrutura da empresa esclarece que hoje os outros dois sócios que com ele iniciaram a Lapidart, já não estão mais na sociedade e sua esposa passará a ser sua única sócia. Informa que na estrutura administrativa, comercial e operacional conta com oito pessoas.

Em relação às práticas administrativas o empreendedor admite que precisou alterar o estilo da gestão passando de um modelo descentralizado para o centralizado. Justifica que tal mudança foi necessária para retomar o controle da empresa e impedir a sua falência:

Eu fiz umas mudanças radicais aqui na empresa. Eu sempre quis as coisas muito organizadas. Contratei consultores, tive diversos consultores aqui na empresa em diversas áreas, todo mundo com fórmulas fantásticas, deleguei muito tentei fazer uma gestão moderna, apesar de ser micro empresa, sempre pensei grande, então, tentei fazer uma gestão moderna, deleguei muito para os próprios funcionários e tentei assim eu ficar mais na parte visível da empresa, palestras, cursos, contatos institucionais.

Mas aconteceu um monte de problemas na empresa, tinha problema de sociedade que não funcionava, a empresa não conseguia comportar sócio que tinha alta retirada e empresa faturamento imprevisível, então gera um problema, então nós tínhamos uma despesa absurda aqui na empresa, tanto com retiradas e consultores. Então a empresa não comportava tudo isto. Então eu tive que chegar um momento e dizer: “basta não dá mais ou eu corto tudo e mudo totalmente meu sistema de gestão, ou vou quebrar”.

Por outro lado, implantou novas sistemáticas de remuneração de pessoal e controle financeiro na busca do equilíbrio das contas, de ganhos de produtividade e lucratividade:

Mudei meu sistema de remuneração, em vez de ficar pagando salário fixo (que não incentiva ninguém) passei a pagar um salário fixo mais produtividade por peça. Os funcionários chegaram a quadruplicar o salário, melhorou a qualidade, aumentou a produtividade e reduzi drasticamente meus custos.

Reduzi drasticamente as despesas mensais, aumentei a produtividade, aumentei a qualidade e eu tenho o controle de tudo da empresa. A informação ela começou agora a circular dentro da empresa, vendas,

financeiro, fábrica, fornecedor, tudo documentado e eu controlo tudo. Liquidei inúmeras contas bancárias, renegociei déficit financeiro. E estamos entrando numa fase super agitada na nossa história, pela primeira vez estamos saindo do vermelho.

Quanto à administração de pessoas, acredita que no processo de delegação precisa existir confiança, competência, orientação e cobrança de resultados. Quanto à seleção das pessoas esclarece que valoriza o caráter, competência e colaboração:

Na seleção eu olho muito o caráter da pessoa e a competência. Então para a demissão eu olho a questão do relacionamento com os outros funcionários. Eu não admito humilhação dentro da empresa. O negócio é buscar uma equipe solidária e fraterna.

Em virtude da complexidade do processo fabril, a empresa necessita utilizar significativamente a terceirização. Gosta de fazer comparação entre a empresa às montadoras de veículos:

A empresa terceiriza muito. Área de torneamento de peças, na área metalúrgica, na área de fundição, na área de pintura, marcenaria, toda parte da marcenaria, a parte eletrônica toda é terceirizada. Projetos, eu terceirizo projetos, principalmente na área eletrônica. Quase tudo é terceirizado. A gente só faz praticamente a montagem e usinagem de algumas peças essenciais.

Acredita e diz praticar um bom relacionamento com os clientes e os fornecedores. Com esta atuação afirma conseguir criar laços de fidelidade e um relacionamento amigável. Utiliza as feiras e a internet como estratégia de captação de novos clientes e as escolas de lapidação como multiplicadoras da tecnologia da empresa:

Os meus fornecedores são muito fidelizados, são sempre os mesmos, desde o princípio do equipamento. Eu demorei a chegar neles, então eles são sempre os mesmos.

Temos um relacionamento muito bom de modo geral com os clientes. Temos um pós-venda muito atuante, então a gente acaba criando este relacionamento mais informal mais amigável.

Para captar novos clientes nós participamos de muitas feiras em diversos estados do país, levando todo o nosso *show-room*. Mas o mais importante com a criação das escolas, são os multiplicadores da tecnologia, esta foi minha grande estratégia como a cultura da lapidação não existia com tecnologia, foram criar as escolas, as cooperativas para que elas fossem multiplicadores da minha tecnologia do meu produto, este foi o grande fator. Outro fator são as vendas vias feiras demonstração in loco, mas a grande vitrine é a internet.

Reconhece que a concorrência nacional, no momento atual, se dá pela prática da cópia de sua máquina. Quanto à concorrência internacional os parâmetros são preço e

manutenção. Como se torna difícil e cara a manutenção das máquinas importadas o cliente prefere a máquina nacional. Por outro lado, afirma estar consciente e preparado para o futuro da concorrência no Brasil.

No Brasil, estão aparecendo os primeiros imitadores, por que eles estão no rastro do sucesso da Lapidart, tentando copiar a Lapidart. Tem muitos concorrentes internacionais. Como o preço é muito alto eles não são concorrentes. Eles cobram o dobro do preço na máquina por causa manutenção.

Em relação à concorrência nacional, eu vou ter que fazer alguma coisa, mas quando ele começar me ameaçar, por que agora ele não me ameaça por que a máquina dele não funciona bem, mas quando ele ameaçar eu já tenho um trunfo na manga, então eu já estou me preparando para enfrentar os piratas com as armas que eu tiver disponíveis. Só que eu vou oferecer mais qualidade com um preço compatível.

#### 4.2.3 Os aspectos específicos da empresa

Procura relacionar tecnologia, atendimento ao cliente e engajamento social para conferir originalidade à empresa. Admite que a tecnologia é a base, mas reforça o relacionamento com os clientes e os projetos sociais como cooperativismo e escolas de lapidação.

Como fatores importantes para a empresa eu vejo a sua originalidade, e o marketing forte que eu entrei que deu credibilidade nos meus projetos, principalmente no aspecto social da empresa. A empresa sempre foi uma empresa engajada socialmente. Sempre voltada para projetos sociais, criação do cooperativismo, criação de oportunidades de rendas e geração de empregos.

Mas a base da minha empresa é tecnológica. Então, talvez oitenta a noventa por cento do sucesso da minha empresa é tecnologia pura o resto são, é o marketing é o atendimento ao cliente, é o respeito ao cliente, é o pós-venda, é tudo isto, mas a tecnologia é o nosso grande carro chefe. Tecnologia, desenvolvimento de projetos e relacionamento com os clientes.

Ressalta a importância das estratégias para buscar constantemente novas tecnologias e novos mercados e assim desenvolver a empresa, como pode ser comprovado na seguinte afirmação: “Para desenvolver a empresa procuramos a constante evolução tecnológica, busca de novos mercados, busca de novos parceiros, busca de novas estratégias comerciais.”

Confere a tecnologia do equipamento, o aspecto social da empresa, o atendimento ao cliente e a garantia com sendo as características positivas da empresa. Como características negativas aponta a dificuldade do desenvolvimento de tecnologia (em um país que não tem tradição nesse aspecto), da falta de mão-de-obra qualificada e da dificuldade em estabelecer fornecedores com padrões de qualidade:

As forças da empresa estão na originalidade do nosso projeto, do equipamento, no aspecto social deste equipamento, sempre apresentou um equipamento gerador de empregos, gerador de rendas, voltado para o cooperativismo, voltado para a educação profissional, o atendimento que nós damos ao cliente, o respeito integral ao cliente e a manutenção.

As fraquezas são as dificuldades que nós enfrentamos na questão tecnológica, a falta de pessoas qualificadas, a dificuldade de encontrar bons fornecedores e a falta de recurso financeiro.

Quanto ao futuro, Aspahan demonstra uma preocupação em criar uma forma perene de receita para a empresa, em desenvolver novas tecnologias para suportar a competitividade e em manter forte presença de mercado:

Estou tentando buscar uma forma de ter um faturamento mais permanente. Isto eu estou tentando criar as escolas, fazer parcerias com as escolas de joalherias, para introduzir nestas escolas cursos de lapidação como franquias. Isto é uma forma nova de comércio.

Também estou procurando desenvolver coisas para o futuro próximo, tipo desenvolver tecnologia para um ano, dois anos, cinco anos, para entrar no mercado, quando entrar os meus concorrentes chegar ao grau de qualidade que eu já tenho, eu já vou estar muito mais avançados que eles.

Eu tento cobrir todos os espaços do mercado, eu tento ocupar todos os espaços possíveis do mercado.

### **4.3 A percepção do público externo**

Serão apresentados nas próximas seções relatos quanto à percepção do público externo. Esses relatos foram obtidos através da aplicação de entrevistas e utilização de depoimentos públicos de pessoas que se relacionam ou já se relacionaram tanto com o empresário Sérgio Aspahan quanto com a empresa Lapidart (conforme lista de entrevistados apresentada no Quadro 4, capítulo 3, subseção 3.3.2). Os relatos irão destacar fatos acerca das características empreendedoras do empresário Sérgio Aspahan, dos aspectos particulares do invento e dos aspectos particulares da Lapidart.

### 4.3.1 Características empreendedoras do empresário

Sobre as percepções acerca das características do empresário Sérgio Aspahan, em entrevista, Ricardo Romeiro<sup>5</sup>, Ex-Consultor do SEBRAE Minas, destaca sua força de vontade, honestidade, perspicácia, alegria, seriedade, capacidade de perceber oportunidades e de assumir riscos e seu comprometimento: “Empreendedor nato. Honesto, perspicaz, alegre, não se abatia diante das dificuldades, rigoroso e infinitamente insistente. Um vencedor. Lutador, visionário, atento às oportunidades, sério, comprometido e atento aos resultados.”

Acrescentando, em entrevista, Paulo Emílio Silva Vaz<sup>6</sup>, Consultor Empresarial, destaca que Aspahan é otimista, dinâmico, criativo, persistente, agressivo e tem capacidade de assumir riscos, como pode ser percebido na afirmação: “Quanto à personalidade do Sr. Sérgio pode se destacar os seguintes aspectos: otimista e dinâmico, criativo e persistente e agressivo e capacidade de assumir riscos.”

Corroborando os relatos dos dois entrevistados anteriores, em entrevista, Eduardo Teixeira Dias<sup>7</sup>, Gerente de Produção da Smart Color Ltda, destaca que por conhecer Sérgio Aspahan a mais de 25 anos foi possível reconhecer sua sinceridade, alegria, sua preocupação com a qualidade e a melhoria constante e sua capacidade de pensar no futuro:

Ele é sincero, eu vejo nele uma pessoa direta e entusiasmada, uma pessoa que está sempre preocupado em melhorar cada vez mais a lapidação. Sempre se preocupou com a qualidade, mesmo antes de trabalhar com pedra, já existia esta preocupação. Eu o conheci quando a gente estava tentando formar a primeira turma de lapidação há uns vinte e cinco anos atrás em Teófilo Otoni. Ele sempre teve esta preocupação com a qualidade, olha isto há vinte e cinco anos atrás, coisa que hoje quando se fala em máquina para muitos é novidade. Isto há vinte e cinco anos atrás ele já tinha esta preocupação, quer dizer, digamos um visionário.

---

<sup>5</sup> Ricardo Romeiro foi consultor do SEBRAE Minas na área de tecnologia e concedeu entrevista pessoal em 10/07/2006.

<sup>6</sup> Paulo Emílio Silva Vaz foi consultor externo da empresa Lapidart por cerca de 3 anos e concedeu entrevista pessoal em 14/07/2006.



### 4.3.2 Aspectos particulares do invento

Sobre as percepções acerca dos aspectos particulares do invento, em entrevista, Paulo Emílio Silva Vaz, Consultor empresarial, destaca a sua inovação em relação ao design e sua capacidade de interação com o lapidário, bem como a contribuição para a melhoria do processo produtivo das empresas:

O equipamento é muito inovador em vários aspectos: em relação ao design, materiais utilizados e mecanismo de funcionamento.

Para o segmento empresarial o equipamento proporcionou uma grande inovação ao possibilitar a contratação de pessoas com um perfil totalmente diferente dos antigos lapidários e a chance de melhorar os processos e produtos de suas empresas.

Confirmando as afirmações de Paulo Emílio, em entrevista, Carlos Antônio Fonseca Pereira<sup>8</sup>, Instrutor Profissional do SENAI de Governador Valadares, destaca que a máquina tem um grau de perfeição superior, um design inovador, uma facilidade em adaptar os acessórios e contribui para o processo produtivo da empresa:

Características particulares da máquina que se pode destacar: design bem criativo, adaptação de acessórios perfeita, perfeição de facetas e um barulho de rotação muito bom.

A máquina de Lapidação produzida pela Lapidart contribuiu para a empresa na inovação da lapidação, na capacitação e no aperfeiçoamento.

Concordando com os relatos anteriores, em entrevista, Eduardo Teixeira Dias, Gerente de Produção da Smart Color Ltda, destaca que a máquina de lapidação confere qualidade internacional, produtividade e competitividade para sua empresa:

Você ganha produtividade com a máquina. A contribuição da máquina para a nossa empresa foi em nível de competitividade. Até agora nossa mercadoria não sofreu nenhum questionamento negativo, todos eles, foram elogios. A lapidação está ótima em nível internacional.

Em relação à contribuição para o setor, Ricardo Romeiro, Ex-Consultor do SEBRAE Minas, em entrevista, destaca: “o setor de extração poderá ter um grande impacto. Isso poderá gerar uma mudança de cultura. Ao invés de pedra bruta, poderemos exportar pedra lapidada com design brasileiro.”

---

<sup>7</sup> Eduardo Teixeira Dias é Gerente de Produção da empresa Smart Color, cliente da Lapidart, e concedeu entrevista pessoal em 17/07/2006.

<sup>8</sup> Carlos Antônio Fonseca Pereira é Instrutor Profissional do SENAI de Governador Valadares e concedeu entrevista pessoal em 13/07/2006.

Prosseguindo em relação ao setor, em entrevista concedida ao Lapidart News, (2003), Raymundo de Almeida Viana, Presidente da AJOMIG, destaca a contribuição da máquina para a qualidade da lapidação no Brasil ao afirmar que: “com essas máquinas de lapidação de alta tecnologia e genuinamente brasileiras, vai ser possível melhorar a qualidade da produção de jóias com gemas coradas e criar condições de competir de igual para igual no mercado externo.”

Acrescentando, em entrevista concedida ao Lapidart News, (2003), Adair Evangelista Marques, Ex-Diretor Executivo da AJOMIG, destaca que a constituição de escolas profissionais que utilizam a máquina de lapidação poderá contribuir para a formação de lapidários capacitados. Tal afirmação pode ser constatada na seguinte declaração: “Esse lapidário e o ourives são artesãos muito especiais, mais restritos. Com a escola, é possível capacitar pessoas para os cortes especiais e também para calibrados perfeitos voltados ao mercado comercial.”

Concordando com a afirmação anterior e acrescentando, em entrevista concedida ao Lapidart News, (2003), Eduardo Antônio de Souza Lima, Gerente do SENAI Governador Valadares, afirma que as escolas de lapidação que utilizam as máquinas da Lapidart podem capacitar novos lapidários e contribuir para a formação de pólos tecnológicos de lapidação e joalheria:

A grande importância do Núcleo é agregação de valor às gemas e Jóias, já que hoje se exporta a gema bruta. Com esse Núcleo, a região vai desenvolver mão de obra com qualificação, porque ela atualmente é empírica, o conhecimento é passado de pai para filho. E vai dar oportunidade a pessoas que não são dessas famílias tradicionais a entrarem e formarem o embrião de um futuro pólo tecnológico de lapidação e joalheria.

#### 4.3.3 Aspectos particulares da Lapidart

Sobre os aspectos particulares da Lapidart, em entrevista, Paulo Emílio Silva Vaz, Consultor Empresarial, destaca que o empresário Sérgio Aspahan por ter uma personalidade muito forte tenta impor suas idéias o que acarreta problemas com os funcionários, como fica evidenciado na afirmação: “A personalidade do Sr. Sérgio é forte e isto acaba trazendo alguns problemas com a sua equipe, pois em alguns momentos

ele tenta impor suas decisões e a equipe se sente ameaçada e desmotivada em função deste comportamento.”

Em relação ao tratamento que a empresa Lapidart dispensa aos clientes, em entrevista, Carlos Antônio Fonseca Pereira, Instrutor Profissional do SENAI de Governador Valadares, destaca que estão satisfeitos com a garantia e com a assistência técnica e que o processo de comunicação com a empresa é bom. Isto pode ser comprovado pela afirmação: “Somos bem servidos na garantia, assistência técnica e comunicação com a empresa.”

Reforçando as afirmações anteriores, em entrevista, Eduardo Teixeira Dias, Gerente de Produção da Smart Color Ltda, destaca que em relação à assistência técnica, garantia e comunicação a sua empresa está satisfeita e quanto aos preços, condições de pagamento e negociações também estão satisfeitos:

A manutenção oferecida pela Lapidart é satisfatória e a assistência técnica também.

As negociações fluíram da melhor maneira possível, os acordos foram respeitados, preços e prazos.

Os preços e as condições de pagamentos foram bons. Fizemos uma comparação de preços. Em comparação com as importadas é quase o mesmo preço, não tem muita diferença, só que nós tivemos problemas com a manutenção. Daí a prioridade foi comprar um produto feito no Brasil.

A comunicação com a empresa é fácil e direta.

Corroborando com os relatos anteriores e indo além, em entrevista concedida ao Lapidart News, (2003), Silas Leitão Pereira, Supervisor Técnico do SENAI Governador Valadares, ressalta que a Lapidart não só promoveu a satisfação como superou as expectativas:

A Lapidart não só fabricou as máquinas como teve a preocupação de conhecer o mercado, pensar no futuro de quem vai aprender, onde vai ser inserido o profissional e a qualidade do produto final. As máquinas foram entregues no prazo, foi dado todo o suporte necessário à operação dos equipamentos e o treinamento atendeu as expectativas. A Lipdart nos apresentou embasamentos históricos e técnicos da lapidação no Brasil e demonstrou que sua proposta vai além de fabricar e vender máquinas, superando as expectativas do cliente.

Numa outra perspectiva, em entrevista concedida ao Lapidart News, (2003), Adair Evangelista Marques, Ex-Diretor Executivo da AJOMIG, deixa claro que a empresa Lapidart pode contribuir decisivamente para que as indústrias do setor de gemas e jóias adquiriram competitividade:

A importância de uma empresa que desenvolveu uma nova tecnologia para o setor, como a Lapidart, é a de criar condições de infra-estrutura e equipamentos para gerar inovações no mercado. E, como a tecnologia é nova e permite a geração de produtos inovadores, ela passa a ser um fator diferencial para que as indústrias brasileiras do setor de gemas e jóias possam competir fortemente no mercado.

Confirmando a estratégia Lapidart de sensibilizar as instituições a criarem escolas de lapidação, em entrevista concedida ao Jornal O Tempo (2004), Raymundo de Almeida Viana, Presidente da AJOMIG, comprova tal estratégia em sua afirmação: “Em 2004, novas escolas de joalheria e lapidação foram inauguradas em Governador Valadares e Teófilo Otoni, e está sendo montada a escola de lapidação e artefatos de pedras preciosas de Araçuaí.”

Por fim, o mesmo Raymundo de Almeida Viana, em entrevista concedida ao Jornal Estado de Minas, (2004), atesta a importância da Lapidart, ao afirmar a necessidade de desenvolver no Brasil uma tecnologia própria de lapidação de pedras. Tal afirmação pode ser comprovada pela crítica: “Países como a Índia, compram nossas pedras e depois lapidam, gerando lucros e renda lá fora. O Brasil amarga o desconforto de ser o maior exportador de pedras brutas.)”

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados coletados foi realizada a partir do confronto entre o quadro teórico referencial (o empreendedorismo, o empreendedor, a teoria sobre a visão e a teoria visionária de Fillion, descritos no capítulo 2) e os elementos da história de vida do empresário Sérgio Aspahan, o seu processo de gestão à frente da empresa Lapidart e as percepções do público externo.

As evidências do caso em estudo foram analisadas a partir de uma abordagem estruturada à luz de uma matriz de categorias que teve como componentes (YIN, 2005): (1) características empreendedoras do empresário Sérgio Aspahan; (2) formação de sua visão do negócio (visões emergentes, visão central e visões complementares); e (3) suas habilidades (conceito de si, energia, liderança, compreensão do setor; e relações).

### 5.1 Características empreendedoras

Nesse momento do trabalho serão identificados no empreendedor Sérgio Aspahan as suas características empreendedoras.

Na história de vida do empresário Sérgio Aspahan pode ser identificada às características empreendedoras de necessidade de mudança e criação de algo novo, segundo Druker (2002), a partir dos relatos abaixo:

Eu trabalhava legal, comecei a aprender, e aprendi muito rápido. E as pessoas tinham uma tecnologia muito defasada, como têm até hoje. E eu comecei a tentar criar coisas novas. Sempre preoquei em criar coisas novas dentro de lapidação, máquinas e tudo mais.

E eu consegui algumas máquinas estilo americano, e outras, mas também todas seguiam um processo, um conceito construtivo que não me atendiam. O conceito delas era um conceito muito lento, muito voltado pro “hobby” e eu queria uma coisa mais voltada para a indústria e que gerasse produtividade.

As características empreendedoras de inovação, assumir riscos e quebrar paradigmas, na perspectiva de Schumpeter (1983), podem ser identificadas no empresário Sérgio Aspahan, através de evidências contidas no seu relato pessoal descrito abaixo:

Eu criei uma coisa simples, eu criei um sistema polar. Vai de zero a noventa graus. E como a pedra está no centro do arco, um arco imaginário, não precisa regular a subida. Mas a pedra já está no centro da circunferência imaginária, ele vai de zero a noventa graus, sem se afastar do centro da circunferência. Então eu posso mudar o ângulo rapidamente, sem que a pedra se afaste do disco de corte. Um sistema simples, mas que ninguém tinha feito.

Quando eu vi lapidários antigos, “velhos de guerra”, procurando máquinas de lapidar, porque a lapidação dele já não era mais aceita no mercado externo.

O objetivo da Lapidart é criar no Brasil a cultura da lapidação com alta tecnologia, promovendo a criação de escolas profissionalizantes e a geração de emprego para famílias de baixa renda nas províncias gemológicas.

A percepção do público externo reforça a constatação das características empreendedoras do empresário Sérgio Aspahan, na perspectiva Schumpeter (1983). Tais constatações podem ser identificadas nas afirmações abaixo:

Com essas máquinas de lapidação de alta tecnologia e genuinamente brasileiras, vai ser possível melhorar a qualidade da produção de jóias com gemas coradas e criar condições de competir de igual para igual no mercado externo (Raynundo de Almeida Viana, Presidente da AJOMIG).

Esse lapidário e o ourives são artesãos muito especiais, mais restritos. Com a escola, é possível capacitar pessoas para os cortes especiais e também para calibrados perfeitos voltados ao mercado comercial (Adair Evangelista Marques, Ex-Diretor Executivo da AJOMIG).

Podem ser percebidas as características empreendedoras de necessidade de realização, influência familiar e disposição para assumir riscos, no empresário em questão, dentro da abordagem de Degen (1989), a partir da identificação de evidências contidas no relato pessoal de Aspahan:

O que me dá mais satisfação na minha empresa é realizar os projetos. A partir do momento que você cria uma idéia e de repente você já tem alguma coisa física acontecendo, isto me dá muita satisfação. E o mais interessante de tudo, que eu acho que é o mais prazeroso, é ver as pessoas felizes com o produto que você criou.

Desde pequeno a gente escutava: “Tem que fazer, não pode ser empregado. Tem que trabalhar por conta própria. Você tem que ter a sua

empresa.” A gente ouviu isso a vida inteira. E realmente a minha família é toda assim.

A capacidade de transformar sonho em realidade, segundo Fortin (1992), pode ser percebida no caso de empresário Sérgio Aspahan a partir do seu relato pessoal descrito abaixo:

Porque quando eu comecei com a máquina era uma coisa fora da empresa, era uma coisa só minha. Mas eu consegui convencer e conquistar meus sócios com a idéia de que era uma boa idéia profissionalmente, embora não tivesse nada a ver com a nossa área, poderia ter sucesso empresarial. Houve uma certa resistência inicial, mas depois eles perceberam que seria possível, poderia ser um bom negócio. E felizmente perceberam que tinha potencial e acreditaram e investiram.

Essa capacidade de transformar também é identificada na percepção do público externo. Conforme disse Eduardo Teixeira Dias, Gerente de Produção da Smart Color Ltda, em relato pessoal: “a contribuição da máquina para a nossa empresa foi em nível de competitividade. Até agora nossa mercadoria não sofreu nenhum questionamento negativo, todos eles, foram elogios. A lapidação está ótima a nível internacional.”

A criação de uma inovação que possa ser considerada exclusiva, de acordo com Salazar *et al.* (2003), está presente no caso de Aspahan. Essa constatação pode ser percebida quando o empresário inventa e produz em escala industrial a primeira máquina de lapidação de pedras totalmente nacional, conforme evidências contidas nos relatos:

Eu percebi as fragilidades. O sistema de lapidação era primitivo, ou seja, o mesmo que se praticava no Brasil colônia e não atendia as exigências do mercado internacional.

Até então as máquinas que existiam aqui eram copiadas americanas, ou européias, ou de Israel. Agora fomos a primeira máquina realmente criada com tecnologia brasileira.

Em relação à concorrência nacional, eu vou ter que fazer alguma coisa, quando eles ameaçarem eu vou oferecer mais qualidade com um preço compatível.

A partir de Timmons (1994) e Hornaday (1982), pode-se apontar as características empreendedoras identificadas no caso do empresário Sérgio Aspahan. As características serão descritas na seqüência.

Tem um “modelo” alguém que o influencia.

“Acho que meu avô materno, foi um grande modelo pra mim. Foi um grande modelo, uma grande referência Ele foi uma pessoa que me marcou muito.” (Relato pessoal de Sérgio Aspahan)

Tem perseverança e tenacidade.

“Pode-se destacar os seguintes aspectos em relação ao Sr. Sérgio Aspahan: otimista e dinâmico, criativo e persistente e agressivo e capacidade de assumir riscos”. (Relato pessoal de Paulo Emílio Silva Vaz, Consultor Empresarial)

Tem grande energia. É um trabalhador incansável.

Percebi que o Sérgio tinha uma força incrível e uma boa percepção de negócio. Com o passar dos meses, vi que ele se transformava em um especialista em lapidação e demonstrava uma força de vontade “fora do comum”. Passamos por inúmeras dificuldades em encontrar apoio técnico e mesmo assim ele nunca desistia (Relato pessoal de Ricardo Romeiro, Ex-Consultor do SEBRAE Minas).

É líder. Cria um sistema próprio de relações com empregados.

Então uma das coisas que eu faço é dar esse espaço pras pessoas criarem, sugerirem, a gente está sempre conversando informalmente, não tem essa divisão hierárquica aqui dentro. Então a gente trabalha o mais próximo possível. Conversamos, temos uma relação de afinidade numa série de coisas. Você tem que ter essa simbiose com os funcionários, deixar que eles falem, que eles sugiram. Então você tem que provocar neles essa sugestão. Então isso gera criatividade, gera uma autonomia no sujeito. Senão ele vira um burocrata. Porque o maior perigo é esse. O cara virar um burocrata que chega lá, bate o ponto e vai embora. Isso é terrível, terrível (Relato pessoal de Sérgio Aspahan).

Tem capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida.

Conheci o empresário a alguns anos quando era coordenador do antigo PATME no SEBRAE Minas . Me chamou a atenção um jornalista, que tinha uma empresa de comunicação, querer entrar num ramo tão diferente como o de máquinas e equipamentos para lapidação de pedras. Na oportunidade o Sérgio era apenas um sonhador com uma idéia na cabeça e uma disposição para a “luta” “fora do comum”. Na hora percebi que se tratava de um cara diferente e que suas idéias poderiam vingar. De cara comprei a idéia (Relato pessoal de Ricardo Romeiro, Ex-Consultor do SEBRAE Minas).

Conhece muito bem o ramo que atua.



A Lapidart não só fabricou as máquinas como teve a preocupação de conhecer o mercado, pensar no futuro de quem vai aprender, onde vai ser inserido o profissional e a qualidade do produto final. As máquinas foram entregues no prazo, foi dado todo o suporte necessário à operação dos equipamentos e o treinamento atendeu as expectativas. A Lapidart nos apresentou embasamentos históricos e técnicos da lapidação no Brasil e demonstrou que sua proposta vai além de fabricar e vender máquinas, superando as expectativas do cliente (Depoimento Público de Silas Leitão Pereira, Supervisor Técnico do SENAI de Governador Valadares).

**Luta contra padrões impostos. Diferencia-se descobre nichos.  
É inovador e criativo. A inovação é relacionada ao produto.**

A grande importância do Núcleo de lapidação é a agregação de valor às gemas e Jóias, já que hoje se exporta a gema bruta. Com esse Núcleo, a região vai desenvolver mão de obra com qualificação, porque ela atualmente é empírica, o conhecimento é passado de pai para filho. E vai dar oportunidade a pessoas que não são dessas famílias tradicionais a entrarem e formarem o embrião de um futuro pólo tecnológico de lapidação e joalheria (Depoimento Público de Eduardo Antônio de Souza Lima, Gerente do SENAI de Governador Valadares).

**Tece rede de relações (amizades, contatos), porém utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos.**

Além dos profissionais da área de mecânica, indústria, da área de fundição, metalurgia, eletrônica, são inúmeros profissionais, nós também temos relacionamento muitos próximos com consultores e técnicos do SEBRAE Minas, técnicos do SENAI, técnicos do IBGM (Instituto Brasileiro de Gemas e Metais), um grande parceiro nosso, nos projetos sociais e cooperativos, temos parcerias em contato permanente com pessoal dos ministérios, tipo de Integração Nacional, Minas e Energia, com técnicos e consultores da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Governo do Estado, do CETEC (Centro Tecnológico do Governo de Estado), de universidades tipo UFMG (Relato pessoal de Sérgio Aspahan).

**Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.**

Então eu já fico pensando lá na frente, já fico com mil projetos lá na frente. E vou tentando amadurecer essas condições pra chegar no momento certo e adequá-las e realizá-las. Também não quer dizer que vai realizar tudo. Então tem que se preparar com maturidade. E sempre avaliando as condições objetivas, o mercado (Relato pessoal de Sérgio Aspahan).

**Assume riscos moderados.**

Oportunidades você tem que ter uma percepção do momento do mercado, uma análise, ver as possibilidades de realização, de transformar esta oportunidade uma experiência de negócio. As oportunidades exigem muito análise de mercado, exige muito análise da sua competência, exige muito análise de conjuntura (Relato pessoal de Sérgio Aspahan).

### Cria um método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz.

Então eu gosto de estudar as coisas que eu trabalho com profundidade, seja o que for. Então, a Lapidart, por exemplo, que não tem nada a ver com jornalismo, que é coisa de máquinas, eu tive que conhecer todos os processos de produção, de fabricação, de condição, de cromagem, de usinagem, de pesagem, de tudo que você imaginar (Relato pessoal de Sérgio Aspahan).

### Tem um alto nível de consciência do ambiente em que vive. Sendo assim, detecta oportunidades de negócios.

A questão do meio ambiente para nossa tecnologia cem por cento limpa, então a tecnologia da Lapidart ela surpreendeu também, isto é muito importante até como marketing nosso que é uma tecnologia cem por cento limpa, ao contrário da lapidação tradicional que é altamente poluente (Relato pessoal de Sérgio Aspahan).

### Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo e necessidade de realização.

Quando esta empresa surgiu eu tinha um objetivo que era desenvolver um equipamento, e se não tivesse um objetivo, se eu não tivesse um plano de negócios, se eu não tivesse uma meta, se eu não tivesse uma persistência absurda, eu nunca teria chegado aqui, por que eu sofri demais, muitas vezes eu pensei em desistir, por que eu achei que seria impossível alcançar o que eu alcancei. Muitas vezes, muitas vezes, quase todos os dias eu pensei, gente eu não vou dar conta, eu não vou dar conta, eu não vou dar conta. Graças a Deus eu tive uma perseverança, nem uma perseverança, mas uma teimosia fora do comum (Relato pessoal de Sérgio Aspahan).

### Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.

Estou tentando buscar uma fórmula de ter um faturamento mais permanente. Isto eu estou tentando criar as escolas, fazer parcerias com as escolas de joalherias, para introduzir nestas escolas cursos de lapidação como franquias. Isto é uma forma nova de comércio (Relato pessoal de Sérgio Aspahan).

Nós temos uma planilha de tudo que se faça na empresa, nós temos um rigor enorme na questão administrativa financeira, tudo aqui é controlado. Hoje eu tenho um rigor muito grande na planilha de custos (Relato pessoal de Sérgio Aspahan).

## Sabe fixar metas e alcançá-las.

Estes objetivos foram mais formulados como princípios de vida. De uma meta a ser alcançada de realização pessoal e profissional e até social. Depois passaram a ser sobrevivência, sem abandonar os princípios iniciais, ai como virou empresa, eu tive que atuar como empresário (Relato pessoal de Sérgio Aspahan).

## O fracasso é considerado um resultado onde se aprende.

Pra mim os meus erros (fracassos) foi uma condição de aprendizado. (...) Tirei minha energia daquilo ali, de tudo que eu fiz. Claro que foi falta de conhecimento, erros que eu cometi. Por excesso de ousadia, por excesso de otimismo, falta de conhecimento, por confiar demais nas pessoas (Relato pessoal de Sérgio Aspahan).

## 5.2 formação de visão do negócio

### 5.2.1 Formação da visão – utilizando autores diferentes

Nesse momento do trabalho serão identificados no empreendedor Sérgio Aspahan a formação da visão do negócio. Primeiro será identificado como as visões se formaram a partir de conceitos de autores diferentes. Posteriormente será destacada, segundo modelo de Filion (1994), a formação da visão emergente, da visão central (externa e interna) e das visões complementares.

Na perspectiva da visão como representação mental, o empresário Sérgio Aspahan começou a empresa Lapidart a partir de um sonho pessoal de construir uma máquina de lapidação. Como ele próprio afirma “a Lapidart começou de um sonho que eu tinha de construir uma máquina de lapidação, semi-automática, em Teófilo Otoni, lá em 86, 87, quando eu comecei a mexer com pedra.”

Transformar o sonho em realidade era o desafio de Aspahan. Para isso idealizou a máquina em um projeto virtual, procurou reconhecimento do mercado e apoio para prototipar o invento e industrializá-lo:

E com essa animação em mãos eu resolvi procurar o SEBRAE Minas. E essa formação caiu nos ouvidos de outras pessoas, do ramo de pedras. Aí comecei a ser procurado por empresários, de São Paulo, daqui, do Sudeste. Aí vi que o negócio era fantástico mesmo, e investi. Aí por volta de 2001 nós investimos pesado.

Ao idealizar a máquina Aspahan, ainda em projeto virtual, conseguiu provar e propor um processo de lapidação diferente e melhor do que as máquinas até então faziam:

Eu criei uma coisa simples, e criei um sistema polar. Vai de zero a noventa graus. E como a pedra está no centro do arco, um arco imaginário, não precisa regular a subida. Mas a pedra já está no centro da circunferência imaginária, ele vai de zero a noventa graus, sem se afastar do centro da circunferência. Então eu posso mudar o ângulo rapidamente, sem que a pedra se afaste do disco de corte. Um sistema simples, mas que ninguém tinha feito. Acho que alguém tentou fazer isso nos Estados Unidos, chegaram a fazer umas máquinas lá, mas um trem enorme.

Para conseguir vencer a barreira do seu invento, transformando-o em um produto comercial e de escala produtiva, Aspahan iniciou uma longa empreitada na busca de informações sobre a construção da máquina, apoio de instituições de suporte e fomento e de empresas privadas e pessoas que atuavam no setor:

Depois nós fizemos o negócio em 3D, fizemos uma animação em 3D, e essa animação provou minha teoria. E com essa animação em mãos eu resolvi procurar o SEBRAE Minas. Aí fizemos o desenho, levei pro SEBRAE Minas, apresentei para o Ricardo Romeiro, que era Consultor da área de tecnologia, e ele achou fantástico. Aí ele me inscreveu no PATME (Programa de Apoio Tecnológico às Micro Empresas), me indicou a entidade pra fazer, que seria o SENAI Minas. E começamos a fazer lá as peças, chegamos a fazer um protótipo, que foi muito grande, uma peça linda, mas não funcionava bem. Depois eu parti pra uma empresa privada pra fazer isso, e consegui fazer a coisa funcionar.

Como sua área de formação e conhecimento foi o jornalismo, a busca de informações necessárias para suportar a construção da máquina se tornou difícil e operosa o que o forçou a construir e manter um conjunto de relacionamentos complexos e consistentes:

Quando eu abri a Lapidart tive que buscar muitas informações. Tudo foi muito novo pra mim. De jornalismo pra mecânica, engenharia mecânica é uma distância enorme. Então eu tive que procurar muito, perguntava muito, e como eu freqüentava o SENAI diariamente, acompanhar a construção da máquina, li também, pegava livros pra ler, sobre mecânica, basicamente, sobre engenharia, sobre física, sobre essas coisas todas, ia muito também nessas lojas que vendem materiais. Mas isso tudo assim, dentro de um processo de construção, com os engenheiros, técnicos, desenhistas, ferramenteiros, torneiros mecânicos, todo esse tipo de gente. E trabalhando também na leitura de materiais, de manuais de máquinas, de manuais de metais não ferrosos e ferrosos. Então na busca mesmo desse conhecimento.

Segundo Filion (1994), podem ser identificadas três categorias de visão: as visões emergentes (ou inicial), a visão central e as visões complementares. Essas visões serão destacadas nas seções seguintes.

## 5.2.2 A formação da visão – modelo de Filion

### 5.2.2.1 Visões emergentes

No caso do empresário Sérgio Aspahan a sua visão emergente do negócio surge quando ele imagina, idealiza a construção de uma máquina de lapidação de pedras, o que pode ser comprovado por seu relato pessoal: “A Lapidart começou de um sonho que eu tinha de construir uma máquina de lapidação semi-automática.”

### 5.2.2.2 Visão central

A visão central externa da Lapidart ocorreu quando Aspahan identificou que a lapidação brasileira só conseguiria competir em nível mundial com a incorporação de padrão tecnológico ao processo produtivo. Esse padrão só seria alcançado com a utilização de máquinas, o que pode ser comprovado com a afirmação:

Como o mercado mudou muito, e o Brasil perdeu o posto de maior explorador de pedras preciosas, para países da Ásia como a China e a Índia. Esses países copiaram os Estados Unidos e partiram para a tecnologia de lapidação com máquinas. O lapidador brasileiro perdeu o mercado.

A visão central interna da Lapidart ocorreu quando Aspahan identificou a necessidade de constituir uma empresa para industrializar e comercializar a máquina. O processo de criação da empresa foi planejado e suportado pela elaboração de um plano de negócios. O processo de planejamento pode ser identificado pelo relato:

Quando a empresa nasceu já havia sede física, tinha 4 patentes registradas no INPI, marca registrada, site na internet, logomarca, papelaria completa, um marketing agressivo. Cadastro de clientes. Equipe organizada, dinheiro em caixa. Tudo. Ela nasceu assim, bem estruturada.

### 5.2.2.3 Visões complementares

Tanto para conseguir industrializar a máquina quanto para abrir a Lapidart, Aspahan precisou recorrer um conjunto complexo de relacionamentos que pudesse lhe proporcionar as informações necessárias. Tal fato pode ser percebido pelo relato:

Para abrir a Lapidart tive que buscar muitas informações. Tudo foi muito novo pra mim. Então eu tive que procurar muito, perguntava muito. Pegava livros pra ler, sobre mecânica, engenharia, física. Freqüentava muito as lojas que vendem materiais. Mas isso tudo assim, dentro de um processo de construção, com os engenheiros, técnicos, desenhistas, ferramenteiros, torneiros mecânicos, todo esse tipo de gente. E trabalhando também na leitura de materiais, de manuais de máquinas, de manuais de metais não ferrosos e ferrosos. Então na busca mesmo desse conhecimento.

## 5.3 As habilidades

Nesse momento do trabalho serão identificados no empreendedor Sérgio Aspahan as habilidades, segundo modelo de Fillion (1994), que deram suporte a formação da visão do negócio.

Os elementos citados acima por Fillion foram tratados pelo autor desse trabalho de dissertação como habilidades. Nas seções seguintes essas habilidades serão analisadas.

### 5.3.1 Conceito de si

O empresário Sérgio Aspahan demonstrou ser pessoa espiritualizada, humana, com formação sólida no aspecto social, político e cultural, capaz de ter uma opinião crítica e particular sobre a realidade e que tem a uma forte aspiração de contribuir para a sociedade com o seu invento. Os relatos abaixo nos indicam algumas dessas constatações:

Quero entrar pra posteridade. Quero passar e deixar rastro: “Ajudei a construir alguma coisa pra humanidade”. E a máquina eu acho que vai ser muito importante do ponto de vista social. Vai gerar emprego, vai gerar renda.

Eu tenho uma relação muito profunda com as pessoas, muito carinhosa.

### 5.3.2 Energia

O empresário Sérgio Asphan deixou claro ser uma pessoa que gosta do que faz, aloca muito tempo no trabalho, faz as coisas com bastante intensidade e vontade e utiliza parte significativa do tempo na construção e manutenção de relações:

Além dos profissionais da área de mecânica, indústria, da área de fundição, metalurgia, eletrônica são inúmeros profissionais, nós também temos relacionamentos muitos próximos com consultores e técnicos do SEBRAE Minas, técnicos do SENAI, técnicos do IBGM (Instituto Brasileiro de Gemas e Metais), um grande parceiro nosso, nos projetos sociais e cooperativos, temos parcerias em contato permanente com pessoal dos ministérios, tipo de Integração Nacional, Minas e Energia, com técnicos e consultores da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Governo do Estado, do CETEC (Centro Tecnológico do Governo de Estado), de universidades tipo UFMG.

### 5.3.3 Liderança

Percebe-se que a liderança exercida pelo empresário Sérgio Asphan está pautada pelo entusiasmo com que conduz os seus projetos, pela capacidade de compartilhar um sonho, pela motivação e sensibilização das pessoas e pelo seu profissionalismo e competência ao conduzir os trabalhos:

Para que as pessoas realizem seus sonhos acho que elas têm que estar contaminadas pelo meu projeto de vida.

Acho que a liderança que exerço se dá pela motivação, pelo desejo de ver as coisas prontas, pelo meu intenso otimismo frente à vida, em frente aos meus projetos de vida.

Então a gente trabalha o mais próximo possível. Conversamos, temos uma relação de afinidade numa série de coisas Você tem que ter essa simbiose com os funcionários, deixar que eles falem, que eles sugiram.

Eu sempre tive uma tendência socialista. Então eu sempre tive essa posição, desde o movimento estudantil. Hoje eu sou um capitalista, querendo ter uma visão socialista. Eu quero socializar a riqueza e não a miséria. Eu quero que as pessoas cresçam juntas comigo.

### 5.3.4 Compreensão do setor

Pela experiência adquirida ao longo de 15 anos atuando como empresário de lapidação e comerciante de pedras, Sérgio Aspahan, consegue argumentar, discernir, criticar e analisar o setor. Dessa forma, demonstra propriedade particular em configurar o setor esclarecendo a sua dinâmica:

E eu conheço muito o setor e conheço muitas pessoas. Então eu conheço pessoas “chave” em todo o país, e até fora do Brasil.

O Brasil vem perdendo, significativamente, o posto de maior centro lapidário do mundo. A falta de qualificação profissional e o desinteresse do poder público têm sido os principais fatores.

O sistema de lapidação era primitivo, era o mesmo que se praticava no Brasil, na época colonial, no período aurífero brasileiro, e tinha mantido. Então era um negócio do século XVIII, XVII.

Como o mercado mudou muito, e o Brasil perdeu o posto de maior explorador de pedras preciosas. Os países asiáticos passaram a utilizar máquinas na lapidação, tecnologia copiada dos americanos.

### 5.3.5 Relações

No processo de pensar utilizando uma visão o sistema de relações, desempenha um papel mais importante do que os outros elementos e pode se apresentar em três níveis: primário, secundário e terciário. (FILION, 1994).

Sobre as relações Aspahan diz:

Eu acho que se não fosse as relações que eu tenho, que eu tive e tenho até hoje, eu não conseguiria talvez nem avançar muito na minha empresa. Porque elas são fundamentais. Porque elas podem não abrir portas, assim escancarar, abrir mesmo as portas. Mas pelo menos você vai ter acesso.

#### 5.3.5.1 Nível primário

No seu nível primário de relacionamento pode-se destacar o papel influenciador da família:

E a minha família, a vida inteira foi assim, de resolver fazer as coisas. Então eu só via meu pai: “Vamos vender o restaurante, vamos comprar uma lanchonete, não sei que. Ah, não, vamos fazer isso aqui.” Eu só via minha família discutindo negócio o tempo inteiro. Ver meu tio vendendo boi, comprando boi, meu avô vendendo café, comprando café, vendendo



terra, comprando terra. E eu vivi nesse ambiente de compra e venda o tempo inteiro.

### 5.3.5.2 Nível secundário

No seu nível secundário de relacionamento pode se destacar os amigos da infância, as viagens feitas na adolescência e fase de estudante, a participação na representação estudantil, na luta política pela democracia na era militar e em um partido político e a vida social intensa que teve quando proprietário de restaurante:

No movimento estudantil eu tive uma militância muito grande, fui presidente do Diretório Acadêmico. Fui um dos fundadores do PT, em 79/80, aqui em Minas Gerais. Participei do Diretório como assessor de imprensa voluntário. Ajudei a criar a Associação dos Corretores de Pedras Preciosas e participei da fundação da Associação dos Exportadores de Gemas Preciosas em Teófilo Otoni. Participei da CDL. Participei do Automóvel Clube. Eu fazia o jornal da CDL. Eu participei muito desse negócio. Enquanto eu estive em Teófilo Otoni eu tive uma vida social intensa demais. Eu tinha o restaurante também que eu criava grupos pra fazer “vernissage”, artistas, cantores, músicos, compositores. Então eu sempre participei de muita coisa.

### 5.3.5.3 Nível terciário

No seu nível terciário de relacionamento pode-se destacar a participação em associações, clubes, sindicatos e por último os contatos realizados com pessoas e empresas do segmento, órgãos públicos, instituições de apoio e fomento a atividade empresarial, centros tecnológicos e Universidades:

Além dos profissionais da área de mecânica, indústria, da área de fundição, metalurgia, eletrônica, são inúmeros profissionais, nós também temos relacionamentos muitos próximos com consultores e técnicos do SEBRAE Minas, técnicos do SENAI, técnicos do IBGM (Instituto Brasileiro de Gemas e Metais). Temos parcerias e contatos permanentes com o pessoal dos ministérios, tipo de Integração Nacional, Minas e Energia, com técnicos e consultores da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Governo do Estado, do CETEC (Centro Tecnológico do Governo de Estado), da UFMG.

## **6 CONCLUSÃO**

A conclusão da pesquisa da dissertação foi estruturada em quatro momentos. Em cada um dos momentos a interpretação da análise dos resultados seguiu uma matriz de categorias (YIN, 2005) particular. Tal estrutura foi construída para tornar o conteúdo da conclusão compatível com os objetivos propostos nesse trabalho.

Primeiro foram identificados no empreendedor, os processos de formação de visão do negócio, segundo o modelo de Filion: a visão foi categorizada em: (1) visões emergentes; (2) visão central; e (3) visões complementares.

Segundo foram identificados no empreendedor, as características empreendedoras e as habilidades que suportaram e moldaram os processos de formação de visão, segundo o modelo de Filion: foi destacado: (1) as características empreendedoras; e (2) as habilidades: (a) conceito de si; (b) energia; (c) liderança; (d) compreensão do setor; e (e) relações;

Terceiro foram analisados os processos de formação de visão e o desenvolvimento de características e habilidades empreendedoras na criação de inovação tecnológica

E, por último, foi apontada à contribuição desse trabalho de dissertação e as sugestões para outros estudos.

### **6.1 Os processos de formação de visão do negócio**

#### **6.1.1 Visão emergente**

Muito antes de abrir a empresa Lapidart, o empresário Sérgio Aspahan já havia identificado que a lapidação tradicional (artesanal) no Brasil utilizava ferramentas ultrapassadas e materiais nocivos à saúde do lapidário e ao ambiente.

Essa lapidação considerada artesanal já não atendia aos interesses do mercado internacional, pois a produção de gemas em série, com qualidade e perfeição, só era possível com o uso de maquinário (MAGALHÃES, 2004).

No momento em que o empresário define a necessidade de construção de uma máquina percebe-se a formação a **visão emergente** da Lapidart.

### 6.1.2 Visão central

Diante de um cenário onde a exportação se baseava em pedras brutas, o empresário Sérgio Aspahan identificou uma oportunidade de agregar valor às pedras brasileiras com a modernização da lapidação através do desenvolvimento de uma máquina (MAGALHÃES, 2004).

No momento em que o empresário define que a máquina será direcionada para os lapidários do Brasil, na elaboração de pedras dentro de padrões internacionais e com condições de competitividade (internacional) percebe-se a formação a **visão central externa** da Lapidart.

A **visão central interna** pode ser percebida quando o empresário define a estrutura empresarial necessária para que ele atinja o objetivo de industrializar a máquina de lapidação. Essa definição fica clara quando ele elabora um plano de negócios. Nesse plano foi estabelecido o planejamento operacional da empresa, o planejamento de marketing e o estudo financeiro.

### 6.1.3 Visões complementares

Quando da concepção da máquina de lapidação, o empresário Sérgio Aspahan e o seu segundo sócio na Lapidart, Saturnino Rodrigues, desenvolveram, através da Duplo Ofício, empresa de comunicação dos mesmos com um terceiro sócio, os projetos virtuais em 3D (terceira dimensão) da máquina com um novo conceito de lapidação, com movimento polar em arco graduado, que permite ao lapidário mudar os ângulos

entre 0 grau e 90 graus com rapidez, sem afastar a pedra do disco, como ocorria nas máquinas tradicionais.

Com o propósito de transformar esse desenho virtual em protótipo real, o empresário procurou o SEBRAE Minas. Após analisar os projetos do empresário e acreditar no seu potencial, o consultor da área de tecnologia Ricardo Romeiro encaminhou o projeto para o SENAI/MG, que ficou responsável pelo desenvolvimento pelo primeiro protótipo.

Em 2001, após transferir a execução do protótipo do SENAI/MG para a iniciativa privada, a máquina foi exposta no Minastec, evento tecnológico de Minas Gerais.

As **visões complementares** podem ser percebidas no momento em que o empresário vai campo na busca de informações e principalmente apoio para concretizar o seu objetivo de construir a máquina de lapidação. Nesse momento articula um conjunto de relações com pessoas, empresas privadas e instituições que o suporta no processo de transição entre os projetos virtuais em 3D (terceira dimensão) e o protótipo comercial da máquina.

Pode-se destacar, também, como fato importante o momento em que o empresário rompe a barreira do invento (projeto em 3D) e transforma o seu projeto em um produto comercial (máquina de lapidação real), aceito pelo público de lapidários. A industrialização e comercialização do produto foi possível pela constituição da empresa Lapidart Ltda. Esta empresa nasce amparada pela elaboração de um plano de negócios.

## **6.2 As características empreendedoras e as habilidades**

### **6.2.1 Características empreendedoras**

Através da análise do relato de sua história de vida e do processo de gestão da empresa Lapidart, bem como da percepção do público externo foi possível perceber as seguintes características empreendedoras mais evidentes em sua personalidade:

- a) **Tem um “modelo”, alguém que o influencia:** o seu avô foi exemplo de caráter, honestidade, ética e respeito ao ser humano;
- b) **Tem perseverança e tenacidade:** é extremamente obsessivo e persistente;
- c) **Tem grande energia. É um trabalhador incansável:** tem paixão pelo trabalho;
- d) **É líder. Cria um sistema próprio de relações com empregados:** lidera pelo entusiasmo e pelo bom relacionamento com os funcionários;
- e) **Tem capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida:** convenceu os sócios a investirem no seu projeto. Foi do jornalismo a engenharia mecânica através dos próprios estudos e relacionamentos com empresas e profissionais;
- f) **Conhece muito bem o ramo que atua:** foi comerciante de pedras e empresário de lapidação. Vivenciou, criou redes de relacionamentos e estudou profundamente o setor. Da idéia a concretização da empresa passaram-se cerca de 15 anos;
- g) **Luta contra padrões impostos. Diferencia-se, descobre nichos:** desde a atuação como empresário de lapidação em 1986 criticava o sistema vigente de lapidação dizendo que não tinha qualidade (padrão) internacional;
- h) **É inovador e criativo. A inovação é relacionada ao produto:** transcendeu ao invento. Idealizou, projetou, criou o protótipo, industrializou e comercializou uma máquina de lapidação de pedras com tecnologia nacional que confere padrão internacional as pedras lapidadas. No âmbito mercadológico, aceita pelo público de lapidários que a reconhecem como um fator importante na competitividade internacional;
- i) **Tece rede de relações (amizades, contatos), porém utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos:** para apoiar e concretizar o seu objetivo de construir a máquina de lapidação e transformá-la em um produto comercial, ele articulou um conjunto de relações com pessoas, empresas privadas e instituições;
- j) **Cultiva a imaginação e aprende a definir visões:** o seu desejo constante de fazer e construir coisas novas o faz utilizar sempre a imaginação;
- k) **Assume riscos moderados:** é equilibrado e aprendeu com os erros a analisar com critérios as oportunidades de negócio;

- l) **Cria um método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz:** gosta de estudar as coisas em profundidade e é muito curioso. Sente prazer em aprender fazendo. Tem a capacidade de aprender por métodos próprios;
- m) **Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo e necessidade de realização:** desde novo trabalhou no comércio com o pai. Foi influenciado pela família a fazer, praticar negócios e ser independente. Gosta de privilegiar o lado positivo das coisas;
- n) **Tem alto nível de consciência do ambiente em que vive. Sendo assim, detecta oportunidades de negócios:** teve uma formação consistente. A família reforçou valores morais, éticos e religiosos. A vida lhe proporcionou uma formação ideológica, política, religiosa, legal, social e cultural ampla;
- o) **Sabe buscar, utilizar e controlar recursos:** para desenvolver a empresa procura constantemente evolução tecnológica, busca novos mercados, novos parceiros, novas estratégias comerciais e ao mesmo tempo mantém controles rigorosos na empresa;
- p) **Sabe fixar metas e alcançá-las:** as escolas de lapidação que hoje são uma realidade no Brasil, nasceram de um objetivo de criar condições de divulgação dos produtos da Lapidart, bem como disseminar o uso de modernas técnicas de lapidação de pedras e formar mão-de-obra especializada na tecnologia da empresa;
- q) **O fracasso é considerado um resultado onde se aprende:** os erros cometidos em duas experiências empresariais foram considerados pelo empresário como fundamentais para que pudesse desenvolver suas habilidades administrativas e financeiras.

### 6.2.2 As habilidades

No processo de formação da visão cinco habilidades do empresário Sérgio Aspahan podem ser destacadas:

- a) **Conceito de si:** o empresário se vê como uma pessoa espiritualizada, com conscientização política e social, com histórico de práticas humanas, éticas e sociais relevantes e que tem uma forte aspiração de contribuir para a melhoria da vida das pessoas e da sociedade com o seu invento. Por outro

lado, percebe-se que ao longo de sua história de vida desenvolveu uma capacidade de discernimento e percepção do ambiente que o cerca;

- b) **Energia:** o empresário pode ser considerado uma pessoa extremamente dedicada e apaixonada pelo trabalho que realiza e transforma essa paixão em entusiasmo, o que sensibiliza as pessoas com as quais ele lida. Dedicou um tempo considerável na construção e manutenção de relações que proporcionam o alcance de seus objetivos;
- c) **Liderança:** percebe-se no empresário a facilidade que tem de comunicar-se com efetividade (de forma escrita e oral), de motivar e encorajar as pessoas, de treinar, apoiar, disciplinar e censurar os seus funcionários e transmitir e dividir a sua visão. Foi possível perceber, também, que esta liderança se dá pelo entusiasmo, natural de sua pessoa, em falar dos seus sonhos, projetos, intenções e objetivos;
- d) **Compreensão do setor:** o empresário demonstrou ser profundo conhecedor da história da extração e lapidação de pedras do Brasil colônia aos dias de hoje. Conhece a dinâmica do setor em nível nacional e internacional. Foi capaz de descrever a concorrência e os fornecedores com riqueza de detalhes. Descreveu a realidade brasileira e mundial da lapidação de pedras. Foi capaz de analisar o ambiente levando em consideração a tecnologia, a política, a economia e os aspectos legais, sociais e culturais e com isso traçou um cenário futuro para o segmento;
- e) **Relações:** neto de libaneses, o empresário, teve a família (nível primário) como elemento influenciador e decisivo quanto aos seus valores morais, religiosos, éticos e quanto à prática de negócios e a valorização da independência. Na vida estudantil e profissional (nível secundário) construiu e desenvolveu um conjunto eclético de relacionamentos como - grupos religiosos, movimento estudantil, prática de política partidária, participações em associações, clubes e sindicatos. Para viabilizar a industrialização e comercialização da máquina de lapidação buscou e manteve um conjunto integrado e articulado de relações com pessoas, empresas privadas e instituições (nível terciário). Essas relações aconteceram com lapidários, engenheiros, técnicos, desenhistas, ferramenteiros, torneiros mecânicos, profissionais da eletrônica, consultores de empresas, técnicos do SEBRAE

Minas, SENAI/MG, IBGM, CETEC, de Secretarias de Estado e de Ministérios do Governo Federal.

### **6.3 Análise da relação com a inovação tecnológica**

A análise da relação do estudo de caso desse trabalho de dissertação com a inovação tecnológica foi concebida a partir de duas premissas:

- a) Que os prêmios de Inovação Tecnológica do SEBRAE Minas 2001 e da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) São Paulo 2003 conferiram a empresa Lapidart Ltda e, por consequência, ao empresário Sérgio Aspahan o título de inovadores em tecnologia;
- b) Que as suas características empreendedoras, o seu processo de desenvolvimento de visão do negócio e suas habilidades identificadas no estudo de caso construíram a base que suportou a inovação tecnológica.

De uma infância solta e livre em uma cidade pequena do interior de Minas Gerais e da forte influência familiar em negócios, foi possível perceber que o empresário Sérgio Aspahan construiu sua base moral, ética, imaginativa e de habilidades para a prática de negócios. Em sua formação estudantil, rigorosa e sistemática, o empresário adquiriu o gosto pelo estudo, pela leitura e as primeiras relações fora do ambiente familiar. Nessa formação percebe-se o início do interesse pelos assuntos da cultura mundial e da ideologia política.

Partindo para a vida profissional foi possível perceber, também, a construção de uma rede de contatos consistente e eclética o que lhe conferiu uma consciência crítica e abrangente sobre os aspectos políticos, religiosos, culturais, sociais e ambientais.

Utilizando a sua capacidade imaginativa e sonhadora e conjugando com a consciência crítica desenvolvida até então, Sérgio Aspahan percebeu e questionou criticamente o modo artesanal e desprovido de perfeição e qualidade internacional que as pessoas lapidavam pedras no Brasil. Por outro lado, percebeu, também, que essa perfeição e



qualidade só seriam possível com a utilização de máquinas, o que já era realidade em outros países.

Prosseguindo na sua percepção, constatou que as máquinas existentes no mundo não atendiam aos quesitos de perfeição, produtividade e ambientalmente corretas, pois eram lentas, imperfeitas e danosas ao meio ambiente e aos profissionais da lapidação.

Diante dessa constatação, teorizou e conceituou um modelo diferente de lapidação. Segundo Magalhães (2004), o modelo partiu da fundamentação do movimento em arco polar graduado. Esse movimento permitiria ao lapidário mudar os ângulos entre 0 e 90 graus com rapidez, sem afastar a pedra do disco, como ocorria na máquinas tradicionais. Permitiria, também, utilizar materiais que eliminariam os riscos à saúde e ao meio ambiente.

A partir desse conceito o empresário articulou e integrou pessoas, empresas e instituições naquilo em que precisava fazer para romper a barreira do invento. Nesse ponto houve a criação do projeto virtual (onde o empresário comprovou o conceito de seu produto), o desenvolvimento do protótipo e a abertura da empresa Lapidart para industrializar e comercializar a máquina de lapidação.

#### **6.4 Contribuição e sugestões**

Como contribuição esse trabalho de dissertação trouxe a baila à discussão, sem intenção de esgotar o assunto, sobre a personalidade empreendedora de pessoas e a sua dinâmica na transformação da realidade a partir da crítica e rompimento de modelos constituídos para lançar novas idéias (inovação). Inovação provida de fundamento e passível de constituição de produtos ou serviços e estrutura empresarial adequados ao mercado e que possam contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

A título de sugestão outros trabalhos nessa linha de pesquisa poderiam ser realizados para possibilitar aos pesquisadores investigarem as semelhanças e diferenças na tentativa de generalizar as constatações e construir princípios de uma teoria.

Por outro lado, o processo de inovação constatado nessa dissertação poderá ser explorado em profundidade e melhor compreendido em futuros trabalhos.

Como última sugestão e no intuito de levar a discussão do empreendedorismo para além dos aspectos econômicos, comportamentais e sociológicos, o papel do SEBRAE, aqui apenas citado, poderia ser objeto de pesquisa futura para que se possa esclarecer a contribuição e participação desse órgão em casos de apoio efetivo e decisivo ao desenvolvimento do empreendedorismo na sociedade brasileira.

## REFERÊNCIAS

AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph; MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

ASPAHAN, Sérgio Abraão. Lapidart: depois do sucesso no Brasil a marca chega a Portugal. **Pelé Magazine**. Valença, Portugal, ed. 5, p. 5-7, ago., 2005.

BARBIERI, José Carlos. Os Inventores no Brasil: tipos e modalidades de incentivos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 39(2), p. 54-63, abr/jun. 1999.

BARROS, Marcos A. Estratégia nas Empresas de Internet: lições da informalidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 41(4), p. 32-43, out/dez. 2001.

BENNIS, W. and NAMUS, B. **Leaders: The Strategies for Taking Charge** (New York: Harper & Row, 1985) *Apud* AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph;

BRUCH, Cândida G.; GREENE, Patrícia G.; HART, Myra M. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 42(1), p. 20-35, jan/mar. 2002.

CHURCHILL, Neil C.; MUZYKA, Daniel F.; KONING, Alice de. Transformação e adaptação: construindo a associação empresarial. In: WORKSHOP INTERNACIONAL DO PROGRAMA REUNE MINAS GERAIS, 1997, Belo Horizonte. **Anais do 1º. Workshop internacional do programa REUNE Minas Gerais**. Belo Horizonte: Projeto SoftStart/SEBRAE-MG, 1997. p. 26-48.

COLLINS, James; PORRAS, Jerry. Construindo a visão da empresa. **Revista Management**, São Paulo, ano 2, n. 7, p. 32-42, mar/abr. 1998.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **Disciplina o empreendedor**: manual do professor. Belo Horizonte: Programa REUNE, 1997. (apostila).

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios – como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura, 1999. (a)

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura, 1999. (b)

DOLABELA, Fernando. **A vez do sonho**: empreendedores falam sobre o fascinante caminho da inovação, do risco, da auto-realização e revelam por que não têm medo de perseguir seus sonhos. São Paulo: Cultura, 2000.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thonson, 2002. Cap. 1 e 2, p. 27-47.

DRUKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.** São Paulo: Pioneira, 1992.

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

FILION, Louis Jaques. Visão e Relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 33(6), p. 50-61, nov/dez. 1993.

FILION, Louis Jacques. Competência para conceber o espaço de si: elementos de sustentação do sistema de atividades empreendedoras. In: VIII CONGRESSO LATINO AMERICANO SOBRE ESPÍRITO EMPRESARIAL, 1994, Cáli, Colômbia. **Anais do VII congresso latino americano sobre espírito empresarial.** Cáli: Universidade de Cáli, 1994. p. 1-32.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. In: WORKSHOP INTERNACIONAL DO PROGRAMA REUNE MINAS GERAIS, 1997, Belo Horizonte. **Anais do 1º. workshop internacional do programa REUNE Minas Gerais.** Belo Horizonte: Projeto SoftStart/SEBRAE-MG, 1997. p. 1-25. (a)

FILION, Louis Jacques. A perícia empresarial: pensando e agindo como um empresário. In: WORKSHOP INTERNACIONAL DO PROGRAMA REUNE MINAS GERAIS, 1997, Belo Horizonte. **Anais do 1º. workshop internacional do programa REUNE Minas Gerais.** Belo Horizonte: Projeto SoftStart/SEBRAE-MG, 1997. p. 26-50. (b)

FILION, Louis Jacques. Contingência e planejamento de caso: cada disciplina precisa de sua própria abordagem. O exemplo do ensino do gerenciamento e do empreendedorismo. In: WORKSHOP INTERNACIONAL DO PROGRAMA REUNE MINAS GERAIS, 1997, Belo Horizonte. **Anais do 1º. workshop internacional do programa REUNE Minas Gerais.** Belo Horizonte: Projeto SoftStart/SEBRAE-MG, 1997. p. 51-57. (c)

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL A UNIVERSIDADE FORMANDO EMPREENDEDORES, 1999, Brasília. **Anais do 1º. seminário internacional a universidade formando empreendedores.** Brasília: Confederação Nacional da Indústria/Instituto Euvaldo Lodi Nacional, 1999. p. 1-37. (a)

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL A UNIVERSIDADE FORMANDO EMPREENDEDORES, 1999, Brasília. **Anais do 1º. seminário internacional a universidade formando empreendedores.** Brasília: Confederação Nacional da Indústria/Instituto Euvaldo Lodi Nacional, 1999. p. 38-62. (b)

FILION, Louis Jacques. Empreender: um sistema ecológico de vida. In: FILION, Louis Jacques e DOLABELA, Fernando (org.). **Boa idéia! E agora: plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa.** São Paulo: Cultura, 2000. Cap. 1, p. 17-29.

FORTIN, P., **Devenez Entrepreneur**. Lês Éditions Transcontinental, Fondation de l'Entrepreneurship, Lês Presses de l'Université de Laval, 1992.

FRANÇA, Júnia Lessa *et al.* **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 7. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2004.

GIAMARINO, Ana Maria. A liderança de times nas organizações. **Mujeres de Empresa**, Buenos Aires, Argentina, 22/11/2004. Disponível em <<http://www.mujeresdeempresa.com/portugues/relacoes/relacoes020401.htm>> Acesso em 22/11/2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GUILHON, Paulo de Tarso; LEZANA, Álvaro G. Rojas; TONELLI, Alessandra. Características do Empreendedor. In: MORI, Flávio de (org.) **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

HORNADAY, J. A., [1982] **Research about living entrepreneurs**. New York: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982.

LAPIDART. **Plano de negócios**. Belo Horizonte, 2001. 220 p.

LAPIDART. **Lapidart news**. Belo Horizonte, n. 1, jan., 2002.

LAPIDART. **Lapidart news**. Belo Horizonte, n. 3, mar., 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LECHNER, Christian; DOWLING, Michael. Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. **Entrepreneurship & Regional Development**, 15, p. 1-26, 2003.

MAGALHÃES, Marden Márcio. Lapidando o futuro das pedras. In: DUARTE, Renata Barbosa de Araújo (org.). **Histórias de sucesso: experiências empreendedoras**. Brasília: SEBRAE, 2004. v. 3, Cap.1, p. 1-12.

OLIVEIRA, Sílvio Luíz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PATI, Vera O empreendedor: descoberta e desenvolvimento do potencial empresarial. In: PEREIRA, Heitor José e SANTOS, Sílvio Aparecido dos (org.). **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. São Paulo: USP/SEBRAE, 1995. Cap. 3, p. 41-62.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 1 e 2, p. 27-82

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 13.a reimpressão, 1986. 362 p. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga.

SALAZAR, J. N. A. et al. A idéia empreendedora no pensamento estratégico. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

SANTOS, Sílvio Aparecido dos. A ação empreendedora em uma economia globalizada e competitiva. In: PEREIRA, Heitor José e SANTOS, Sílvio Aparecido dos (org.). **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. São Paulo: USP/SEBRAE, 1995. Cap. 1, p. 13-28.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper Torchbooks, 1975.

SCHUMPETER, J.A. **Der Unternehmer**, in Ludwig Elster et al. (Eds.) (1928) Handwörterbuch der Staatswissenschaften (4. ed.: Jena 1928: 483). Reference in: Hartmann, H. (1959) **Managers and Entrepreneurs: A Useful Distinction**. Administrative Science Quarterly, 3, 3, p. 429-451 *Apud* FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. In: WORKSHOP INTERNACIONAL DO PROGRAMA REUNE MINAS GERAIS, 1997, Belo Horizonte. **Anais do 1º. workshop internacional do programa REUNE Minas Gerais**. Belo Horizonte: Projeto SoftStart/SEBRAE-MG, 1997. p. 1-25. (a)

SHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, Eda Castro Lucas de e GUIMARÃES, Tomás de Aquino (org.). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005. Cap. 1, p. 3-20.

TIMMONS, J. A., **New venture creation, entrepreneurship for the 21 Century**. 4. Ed. Ontário: Concord, 1994.

VIANA, Raymundo de Almeida. Jóia é superfluo na Itália?. **O Tempo**, Belo Horizonte, 15 ago. 2004, p. E3.

VIANA, Raymundo de Almeida. Prejuízo em estado bruto. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, 4 abr. 2004, Caderno Economia, p. 6.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA Nº 01<sup>9</sup>

**OBJETIVO:** Relato pessoal do empresário Sérgio Aspahan sobre sua história de vida.

#### 1 - IDENTIFICAÇÃO DO EMPREENDEDOR

- 1.1 - Nome
- 1.2 - Data de nascimento
- 1.3 - Endereço
- 1.4 - Telefone
- 1.5 - Nome da empresa
- 1.6 - Endereço da empresa
- 1.7 - Telefone da empresa
- 1.8 - Setor de atividade
- 1.9 - Número de empregados

#### 2 - HISTÓRIA PESSOAL

- 2.1 - Fale um pouco sobre suas origens, sua família, pais, tios, primos.
- 2.2 - Existe algum empresário na sua família?
- 2.3 - Têm alguém como modelo?
- 2.4 - O que seus pais faziam?
- 2.5 - Você poderia falar sobre a sua formação?
- 2.6 - Foi bom aluno? Gostava de estudar? Como você aprende mais?

#### 3 - VISÃO

- 3.1 - Como surgiu a idéia de ser empreendedor?
- 3.2 - Como é que sua empresa começou?
- 3.3 - Você pensou sobre isso por muito tempo antes de realmente começar o negócio?
- 3.4 - Já havia considerado a possibilidade de abrir um negócio como opção de vida?
- 3.5 - Conte sobre seus primeiros tempos.
- 3.6 - O que você deseja deixar para a posteridade?
- 3.7 - Quais são as diferenças de percepção que os seus concorrentes e seus empregados têm sobre você?

#### 4 - CONCEITO DE SI

- 4.1 - Como você se vê como pessoa?
- 4.2 - Quais na sua opinião são suas características pessoais mais importantes para a sua empresa?
- 4.3 - Quais a percepção que as pessoas têm sobre você?

#### 5 - ENERGIA

---

<sup>9</sup>Roteiro adaptado de (1) DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios – como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 1 ed. São Paulo: Cultura, 1999 e (2) DOLABELA, Fernando. **Disciplina o empreendedor**: manual do professor. Belo Horizonte: Programa REUNE, 1997. (apostila).

5.1 - Quantas horas você trabalha por dia? Sábado? Domingo?

5.2 - Você tira férias?

5.3 - Você pensa em se aposentar?

## **6 - LIDERANÇA**

6.1 - Como você faz com que as pessoas realizem seus sonhos?

6.2 - Como você descreve a si próprio como líder da sua empresa?

6.3 - Você poderia explicar como sua equipe se desenvolveu?

6.4 - Quais métodos você desenvolveu para encorajar as pessoas a serem mais criativas?

6.5 - O que você diria que é diferente na maneira como administra seus negócios?

6.6 - Para onde você direciona seus esforços ao administrar a empresa?

6.7 - Você vê as coisas de forma diferente? Mudou seu estilo de gerenciamento, desde que fundou sua empresa?

6.8 - O que lhe dá mais satisfação ao administrar sua empresa?

6.9 - O que você pensa sobre o poder como instrumento de gestão?

## **7 - COMPREENSÃO DO SETOR**

7.1 - Quando surgiu a idéia do negócio você atuava no setor?

7.2 - Como adquiriu experiência no setor?

7.3 - Quando abriu a sua empresa teve que buscar informações? Como fez?

7.4 - Comparando com outras empresas, como descreve o ambiente atual quanto às chances de ter sucesso como empreendedor no seu setor?

7.5 - Quais regras do "jogo" você identificou que devem ser seguidas para alcançar sucesso no seu setor de atividades?

## **8 - RELAÇÕES**

8.1 - Descreva os seus sistemas de relações externas à empresa, em outros domínios dos negócios, por exemplo: religião, esportes, política, conselhos de associações, consultorias, profissionais com os quais você trabalha freqüentemente.

8.2 - Quais são as diferenças que você pode identificar quanto ao tipo de relações que você estabeleceu ao longo dos últimos 10 ou 20 anos?

8.3 - Qual a importância que você dá as relações internas e externas na empresa?

8.4 - Quais contatos você considera mais importantes: fornecedores, clientes, pessoas de influência?

## **9 - CRIATIVIDADE E IMAGINAÇÃO**

9.1 - O que você acha do erro? Como trata os colaboradores que erram? A sua empresa erra muito?

9.2 - O que lhe dá mais prazer no processo de ser empreendedor? O que o torna criativo?

9.3 - O quanto você diria que a imaginação é importante para o sucesso?

9.4 - O que é intuição para você? Qual a importância da intuição no seu negócio?

9.5 - Como você lida com a incerteza e a ambigüidade?

## **10 - O MODO DE APRENDIZAGEM**

10.1 - O que o faz aprender?

10.2 - O que você identificou que deve aprender para ter sucesso na sua empresa? Se existe espaço, descreva as diferentes etapas.

10.3 - Você comunicou os seus objetivos, aquilo que deseja realizar as pessoas



- que o cercam?
- 10.4 - Você pode identificar as etapas relativas ao crescimento dos seus conhecimentos, isto é, as etapas do seu aprendizado em função da sua capacidade de operar, do que você faz e como você faz?
- 10.5 - Quais são os elementos do seu sistema de relações que lhe dão maior suporte seja para o seu aprendizado, seja para o seu ajustamento?
- 10.6 - Como você se prepara em relação ao futuro? De que forma você obtém informações sobre o que acontece?

## APÊNDICE 2 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA Nº 02<sup>10</sup>

**OBJETIVO:** Relato pessoal do empresário Sérgio Aspahan sobre o seu processo de gestão da empresa.

### 1 - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

- 1.1 - Nome do entrevistado:  
 1.5 - Nome da empresa  
 1.6 - Endereço da empresa  
 1.7 - Telefone da empresa  
 1.8 - Setor de atividade  
 1.9 - Número de empregados

### 2 - O EMPREENDEDOR E O AMBIENTE DA EMPRESA

- 2.1 - Quais são os sócios da empresa e quais são os seus percentuais na sociedade?  
 2.2 - Existem sócios da família? Quais são eles?  
 2.3 - Você participa como membro de associações? Quais são?  
 2.4 - Quais são os principais profissionais que você mantém relações freqüentemente?  
 2.5 - Como você identifica oportunidade?  
 2.6 - Você tem um sistema para solução de problemas?  
 2.7 - Como você lida com o fracasso?  
 2.9 - Como você obtém informações sobre o que está acontecendo na empresa, e como é que você controla as coisas?  
 2.10 - o que constitui a originalidade da empresa?  
 2.11 - Você teria outras informações a acrescentar?

### 3 - A EMPRESA E SEU FUNCIONAMENTO

- 3.1 - Descreva o seu organograma?  
 3.2 - Fale do seu sistema de gestão. Ele é baseado em algum modelo conhecido? Qual?  
 3.3 - O que diferencia sua empresa das de outros no que diz respeito à forma de gerenciar uma empresa?  
 3.4 - Você utiliza consultores e outros profissionais, como advogados?  
 3.5 - Qual o fator mais importante para o sucesso de sua empresa?  
 3.6 - Qual a percentagem do sucesso da sua empresa é representado pela tecnologia do produto?

---

<sup>10</sup> Roteiro adaptado de (1) DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios – como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 1 ed. São Paulo: Cultura, 1999 e (2) DOLABELA, Fernando. **Disciplina o empreendedor**: manual do professor. Belo Horizonte: Programa REUNE, 1997. (apostila).

- 3.7 - Qual é o seu trabalho na empresa?
- Quais áreas onde você se gosta de se concentrar?
  - Você se envolve com as rotinas do dia-a-dia?
  - Quantas pessoas se reportam a você? Você delega?
  - Você tem uma secretária?
- 3.8 - Quais são os seus princípios básicos no que concerne à delegação de autoridade na empresa?
- 3.9 - Quais os critérios utilizados na seleção e demissão de pessoal?
- 3.10 - Você tem políticas ou descrições de tarefas escritas na empresa?
- 3.11 - Você é membro de algum sindicato? Qual?
- 3.12 - São feitas subcontratações? Em que áreas, quantas empresas e envolvendo quantos funcionários?

#### **4 - A GESTÃO**

- 4.1 - Descreva o setor de atuação de sua empresa do ponto de vista de sua classificação formal (segundo a legislação) e operacional. Em que setor a empresa se enquadra, como é a composição e dinâmica geral desse setor no Brasil?
- 4.2 - Quais são as forças e as fraquezas da sua empresa?
- 4.3 - Quais são os seus principais clientes? Por características (pessoa física ou jurídica); Por porte (grande, média ou pequena empresa); Por segmento empresarial ; e Por localização geográfica.
- 4.4 - Quantos são os clientes?
- 4.5 - Qual é a maior porcentagem das vendas feitas a um só cliente?
- 4.6 - Quais são as suas relações pessoais com os seus clientes?
- 4.7 - Qual a estratégia que você usa para desenvolver novos clientes?
- 4.8 - Quais são seus principais concorrentes?
- 4.9 - Como você vê os concorrentes? Como eles o vêem? Qual é participação de mercado da empresa (*market share*)?
- 4.10 - O que diferencia o seu produto daqueles que os seus concorrentes oferecem no mercado?
- 4.11 - Quais são os principais fornecedores?
- 4.12 - Esses fornecedores estão situados a qual distância da empresa?

#### **5 - ASPECTOS ESPECÍFICOS DA EMPRESA**

- 5.1 - Vale a pena, verdadeiramente ter objetivos claramente definidos?
- 5.2 - De que forma os objetivos são formulados?
- Qual a direção os objetivos? Sobrevivência? crescimento? lucros?
- 5.3 - Você participa diretamente da formulação da estratégia e sua implantação?
- 5.4 - O que você faz para desenvolver a sua empresa, para que ela cresça?
- 5.5 - Existem pessoas na sua organização que acompanham mais de perto que você as mudanças no ambiente?
- 5.6 - O que mais interessa a você nas mudanças do meio-ambiente?
- 5.7 - Qual é a situação financeira de sua empresa?
- 5.8 - Qual é a sua concepção ideal de endividamento?
- 5.9 - Você tem um sistema de custos?

## **APÊNDICE 3 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA Nº 03**

**OBJETIVO:** Relato pessoal do ex-consultor da área de tecnologia do SEBRAE Minas e do consultor empresarial que prestou serviços para a Lapidart.

### **1 - IDENTIFICAÇÃO**

- 1.1 - Nome do entrevistado:
- 1.2 - Cargo que exerce ou exerceu:
- 1.3 - Nome da instituição:
- 1.4 - Endereço:

### **2 – PERCEPÇÃO SOBRE O EMPRESÁRIO**

- 2.1 - Descreva o momento em que você conheceu o empresário Sérgio Aspahan?
- 2.2 - Qual foi a impressão que você teve nesse momento de conhecimento?
- 2.3 - Como você poderia definir a sua personalidade?
- 2.4 - Quais as características marcantes de sua personalidade você poderia destacar? Explique.

### **3 – CONSIDERAÇÕES SOBRE O INVENTO**

- 2.1 - Descreva o momento em que você conheceu o invento (Máquina de Lapidação) da Empresa Lapidart Ltda?
- 2.2 - Você considera que neste invento (Máquina de Lapidação) houve inovação? Explique.
- 2.3 - Quais as características particulares desse invento (Máquina de Lapidação) você poderia destacar?
- 2.4 – Para o segmento empresarial o invento (Máquina de Lapidação) proporcionou algum tipo de contribuição? Se sim, qual? Explique.
- 2.5 – Em relação aos produtos das empresas concorrentes da Lapidart Ltda, o invento (Máquina de Lapidação) tem diferenciais competitivos reais? Se sim, quais? Explique.

## **APÊNDICE 4 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA Nº 04**

**OBJETIVO:** Relato pessoal de um atual cliente pessoa jurídica (empresa privada) e de um atual cliente pessoa jurídica (institucional).

### **1 - IDENTIFICAÇÃO**

- 1.1 - Nome do entrevistado:
- 1.2 - Cargo:
- 1.3 - Nome da empresa:
- 1.4 - Endereço:

### **2 – ASPECTOS GERAIS**

- 2.1 - A quanto tempo a empresa trabalha com lapidação de pedras preciosas?
- 2.2 - Qual é a especialidade da empresa?
- 2.3 - Quais são os produtos principais?
- 2.4 - Descreva o processo de lapidação utilizado pela empresa antes da aquisição da Máquina de Lapidação produzida pela Lapidart?
- 2.5 - Quais as principais diferenças em termos de resultado e produtividade obtida a partir do uso da Máquina de Lapidação produzida pela Lapidart relativamente a tecnologia anteriormente utilizada?

### **3 – CONSIDERAÇÕES SOBRE O PRODUTO (MÁQUINA DE LAPIDAÇÃO)**

- 3.1 - Como a empresa ficou sabendo da existência da Máquina de Lapidação produzida pela Lapidart?
- 3.2 - Qual foi a impressão quando tiveram contato com essa Máquina de Lapidação?
- 3.3 - Quais as características particulares dessa Máquina de Lapidação você poderia destacar?
- 3.4 - Em relação aos produtos das empresas concorrentes da Lapidart Ltda, a Máquina de Lapidação tem diferenciais? Se sim, quais? Explique.
- 3.5 - Aponte as diferenças entre o processo produtivo, anterior e o posterior a aquisição da Máquina de Lapidação produzida pela Lapidart.
- 3.6 - Após a aquisição da Máquina de Lapidação produzida pela Lapidart, quais contribuições para a elaboração dos produtos da empresa você poderia destacar?
- 3.7 – Como você poderia definir os serviços de manutenção e assistência técnica da Lapidart Ltda?

### **4 – CONSIDERAÇÕES SOBRE A COMERCIALIZAÇÃO**

- 4.1 - Como foram as negociações comerciais para a aquisição da Máquina de Lapidação?
- 4.2 - Em relação ao preço e as condições de pagamento o que você tem a dizer?
- 4.3 - O prazo e o sistema de entrega foi o mesmo acordado na negociação? Explique
- 4.4 - E quanto à garantia e a assistência técnica o que você tem a dizer?
- 4.5 - Como acontece a comunicação entre a sua empresa e a Lapidart? Esse canal é ideal ou poderia ser melhorado?