

Oderlene Vieira de Oliveira
Universidade de Fortaleza
Oderlene@hotmail.com

Maiso Alves Dias Júnior
Universidade de Fortaleza
maiso@uol.com.br
Raimundo Eduardo S. Fontenele
Universidade de Fortaleza
fontenele@unifor.br

Cristine Amora dos Santos
Universidade de Fortaleza
Cristinesanta@hotmail.com

Empreendedores de Sucesso: O caso da Super Rede

RESUMO

Um empreendedor de sucesso possui características extras, além de alguns atributos pessoais que, somados as características sociológicas e ambientais, os tornam excepcionais (DORNELAS, 2005). Partindo-se desse pressuposto, buscou-se identificar, as características dos empreendedores pertencentes à Super Rede, que transformaram seus empreendimentos em símbolos de sucesso, à luz da teoria de Dornelas. Para tanto se realizou um estudo de caso múltiplo, holístico e de caráter exploratório descritivo. Para a coleta dos dados utilizaram-se entrevistas semi-estruturadas baseada em indicadores obtidos a partir do referencial teórico e material secundário. O levantamento dos dados ocorreu no período de novembro de 2007 a fevereiro de 2008. Os dados foram analisados por meio da técnica qualitativa de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1977). Concluiu-se que cada um dos empreendedores da Super Rede possuem características específicas, mas algumas em especial, se sobressaem em cada um deles, o que os tornam empreendedores de sucesso. Por exemplo: no Sr. José Ximenes (Frangolândia), as características de visionário e conhecedor, foram as que mais se sobressaíram. O Sr. Marcos (Super Lagoa) se apresentou como um indivíduo oportunista e que faz a diferença. Já o Sr. Neto (Mercadinho São Luiz) é um empreendedor decisório, independente e líder.

Palavras-Chave: Características Empreendedoras. Empreendedores de Sucesso. Super Rede.

Introdução

Profundas transformações ocorridas no ambiente de negócios, e a intensa concorrência no comércio varejista mundial têm exigido das pequenas e médias empresas (PMEs) comerciais, o desenvolvimento de novas competências estratégicas para que possam competir nesse cenário de concorrência agressiva e desigual.

Sem dúvida, a não ser que as PMEs tenham um bom nicho de mercado local, dificilmente terão alcance globalizado se continuarem atuando de forma individual. Mas mesmo que elas tenham um mercado local, não estão livres, de a qualquer momento, serem passadas para trás por uma empresa maior, em seu tradicional mercado.

Buscando se adaptar a esse novo contexto as PMEs têm se articulado por meio de alianças estratégicas, em forma de redes de cooperação. De acordo com Saab e Gimenez (2000) essa tendência vem confirmando-se ao longo das últimas quatro décadas.

No setor supermercadista, a importância da formação de alianças ou associações é evidenciada pelo fato de que existiam, no Brasil, no ano de 2000, sessenta (60) centrais-redes, cujo faturamento bruto era de R\$ 2 bilhões. No ano de 2004, essas centrais-redes passaram para cento e cinquenta (150), e já possuíam uma receita de R\$ 10 bilhões, ou seja, houve um crescimento de 150% no número de centrais-redes e de 407,5% no faturamento, em apenas quatro anos (LUKIANOCENKO, 2004).

O objetivo dessas alianças estratégicas é, primeiramente, aumentar o poder de negociação junto aos fornecedores, principalmente fabricantes, conseguindo preços mais competitivos e prazos de pagamentos maiores, por intermédio das compras conjuntas. Num segundo momento, buscam a adoção de programas de marketing via rede de cooperação,

permitindo aos associados acessos à propaganda em veículo de massa, padronização das lojas (adoção de padrões estabelecidos pela rede), lançamento de produtos com a marca da rede, treinamento dos funcionários e profissionalização administrativa (CARVALHO et al., 2003),

Esse associativismo, de forma geral, é uma maneira de as empresas se organizarem para competirem em escala local, regional e global, sem terem que arcar sozinhas com os custos e investimentos, as incertezas e riscos, presentes no movimento de globalização da economia. Por isso, em um ambiente de alta competição, as redes de cooperação são um caminho plausível, para o desenvolvimento das PMEs.

A base dessas redes em si é uma só: juntar esforços e funções em que se necessita de uma escala maior e maior capacidade inovativa para sua viabilidade competitiva (DORNELAS, 2005).

A prática demonstra que esta atitude positiva de associar-se a outras empresas por meio de redes parte geralmente de empreendedores de sucesso. Empreendedores estes, que possuem características extras, além de alguns atributos pessoais que, somados as características sociológicas e ambientais, os tornam excepcionais (DORNELAS, 2005).

Partindo-se desse pressuposto, buscou-se identificar nesse trabalho, as características dos empreendedores de sucesso de uma rede de negócios composto por 7 grupos de empresas (Super Rede). Para tanto se realizou um estudo de caso múltiplo, holístico e de caráter exploratório descritivo.

Vários trabalhos têm sido desenvolvidos focando associativismo ou redes com o empreendedorismo. Em particular destacam-se os trabalhos de Bonassi e Lisboa (2003), Furlan e Almeida (2004), Kohls (2004), Pedrozo e Pereira (2006), que constituem importantes estudos e que contribuíram para a realização deste trabalho.

Este artigo encontra-se assim organizado: o capítulo 1 apresenta conceitos sobre aliança estratégica e rede de cooperação; o capítulo 2 aborda a gestão em rede e as características de empreendedores de sucesso e cita alguns exemplos de empreendedores de sucesso; no capítulo 3 apresenta-se a metodologia da pesquisa; no capítulo 4 reúnem-se os resultados da pesquisa de campo; e por fim, vem a conclusão.

1 Aliança Estratégica - A Empresa em Rede de Cooperação

Desde meados da década de 80, o Brasil vive num novo ambiente de negócios, onde a economia e os avanços tecnológicos, especialmente nas comunicações, as mudanças de conceitos mercadológicos e de produção são cada vez mais rápidas.

Em função disso, os riscos aumentaram. Cassaroto Filho e Pires (2001) caracterizam esse risco para uma empresa da seguinte forma: alguma outra empresa, em algum lugar do mundo, a qualquer tempo, pode passar a produzir melhor e mais barato seu mesmo produto e essa outra empresa pode ter acesso aos mesmos mercados. E quando se fala em riscos se passa a falar em negócio, e uma forma de diminuir riscos e ganhar sinergia é a formação de alianças estratégicas entre empresas, especialmente as pequenas.

Teece (1992) define aliança estratégica como sendo acordos por meio dos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de pesquisa e desenvolvimento (P&D); transferência mútua de tecnologia; concessão de direitos exclusivos de produção e venda; e acordos de cooperação na área de marketing. Alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária.

Dentre as várias abordagens sobre alianças estratégicas percebe-se diferenças quanto à abrangência entre os diversos autores (LORANGE; ROOS, 1993; DUSSAUGE; GARRETE, 1999; TEECE, 1992; GULATI, 1998) – se as empresas devem permanecer independentes ou

se pode haver participação acionária, até mesmo uma completa integração.. Mas há consenso, de que as alianças envolvem a conjunção de esforços entre duas ou mais organizações com o propósito de buscar objetivos comuns (LIMA FILHO et al., 2006).

Uma das novas tendências de alianças estratégicas, que vem conquistando um espaço privilegiado no processo de reestruturação empresarial, é a que diz respeito a um novo processo associativo, intra e interempresariais. Empresas associam-se formando redes de cooperação com a finalidade de promover a modernização tecnológica e gerencial, por meio de investimentos compartilhados e ações de cooperação, e dar um novo ritmo para o associativismo, mediante a consecução da lucratividade em seus empreendimentos (THESING, 2006).

Para Wittmann et al. (2003), as redes de cooperação são alvo de crescente interesse de pesquisas em áreas como economia, sociologia, ciência política e administração, pelo fato de que redes de cooperação transpõem os obstáculos causados por restrições financeiras às quais estão normalmente submetidas as PMEs.

A rede de cooperação de PMEs apresenta as seguintes características: (1) é formada por um grupo de PMEs que se situam geograficamente próximas;(2) as PME's atuam em segmento específico de mercado; (3) as relações entre as PMEs são horizontais e cooperativas, prevalecendo a confiança mútua; (4) a rede é formada por período indeterminado de tempo; e (5) a coordenação da rede é exercida por meio de instrumentos contratuais que garantem regras básicas de governança (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Loiola e Moura (1996) definem as redes de cooperação como um entrelaçamento de fios que formam uma espécie de tecido, onde os mesmos representariam as relações entre os atores e as organizações, que estariam representadas pelos nós.

Essa forma de associação proporciona redução de custos de comunicação com o mercado, redução despesas administrativas, benefícios conjuntos de treinamento de empresários e funcionários, além, principalmente, de favorecer o poder de negociação junto a fornecedores (BONASSI; LISBOA, 2003).

Para Balestrin e Vargas (2004), as redes, mais do que um arranjo temporário para solucionar problemas de produção ou de marketing poderia constituir uma resposta estratégica para elevar a capacidade inovativa das empresas.

Dornelas (2005) diz que a base dessas redes em si é uma só: juntar esforços e funções em que se necessita de uma escala maior e maior capacidade inovativa para sua viabilidade competitiva. Porter (1998) corrobora com as idéias dos demais e complementa dizendo que, as redes de cooperação se apresentam como um método organizacional de atividade econômica que utiliza a coordenação e/ou cooperação interfirmas. Williamson (1985) por sua vez, apresenta as redes de cooperação como formas híbridas de regulação das atividades econômicas, que alcançam um ponto intermediário de equilíbrio entre as propriedades do mercado e da hierarquia.

Este associativismo, de forma geral, é uma maneira de as empresas se organizarem para competirem em escala local, regional e global, sem terem que arcar sozinhas com os custos e investimentos, as incertezas e riscos, presentes no movimento de globalização da economia. Por isso, em um ambiente de alta competição, as redes de cooperação são um caminho plausível, para o desenvolvimento das PMEs.

Para Thesing (2006) o processo associativista nas redes empresariais é um campo complexo e insuficientemente compreendido no mundo acadêmico e empresarial, sendo necessárias mais investigações. Porém, a obtenção de resultados satisfatórios, em pouco tempo, no que diz respeito à geração de empregos, crescimento econômico das pequenas empresas, melhoria nos processos de gestão, mudança e aprendizado organizacional, tudo isso significa, a qualificação da competitividade das pequenas empresas envolvidas, confirmando

o que dizem Casarotto Filho e Pires (2001): “a constatação é de que a vontade de se unir, de se associar, pode desencadear um processo extraordinário de desenvolvimento equilibrado”.

2 Gestão Em Rede, as Características de Empreendedores de Sucesso e Alguns Empreendedores de Sucesso da Atualidade

A gestão em rede é sempre um campo complexo; se, por um lado, existe uma organização juridicamente independente, de outro, existe um elevado grau de interdependência e de cooperação econômica entre as empresas que integram o quadro de cooperantes da rede. Do ponto de vista prático é difícil estabelecer o limite da independência do associado na rede.

Um dos desafios da gestão passa pela coordenação da rede. Por vezes, a busca da consensualidade sofre forte influência do processo de negociação entre os empresários, especialmente por meio de processos de barganha, onde muitos cooperantes não participam de forma direta e democrática (somente uma equipe). É exatamente essa grande mola, associação – rede e gestão – rede que não amadureceu o suficiente para a prática de cooperação da rede. Este processo não é compreendido na sua plenitude. O que de fato nutre a gestão? São as relações entrecruzadas do tipo comunicativo/educativo na associação-rede ou tipo estratégico/instrumental na gestão-rede? Que fortalece o campo associativo? E o que fortalece a gestão? (THESING, 2006).

Para Dornelas (2005) a atitude do empreendedor, dando sentido ao empreendimento, é um fato que nutre e fortalece a gestão. Atitude esta resultante das características que o empreendedor de sucesso possui e que o torna especial no mundo dos negócios. São elas:

- *Visionários* - eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
- *Sabem tomar decisões* – eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o seu sucesso.
- *São indivíduos que fazem a diferença* – transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade.
- *Sabem explorar ao máximo as oportunidades* – para estes empreendedores, as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação.
- *São determinados e dinâmicos* - implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”.
- *São dedicados* – eles se dedicam 24 h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. São incansáveis e loucos pelo trabalho.
- *São otimistas e apaixonados pelo que fazem* – eles adoram o trabalho que realizam. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
- *São independentes e constroem o próprio destino* – eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino.
- *Ficam ricos* – ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.
- *São líderes e formadores de equipes* – os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si.
- *São bem relacionados (networking)* – os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.

- *São organizados* – os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
- *Planejam, planejam, planejam* – Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio etc., sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.
- *Possuem conhecimento* – são sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é a sua chance de êxito.
- *Assumem riscos calculados* – talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios.
- *Criam valor para a sociedade* – Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Timmons (1994), de modo semelhante, também especifica algumas características de um empreendedor de sucesso, que são:

- Comprometidos e determinados.
- Líderes.
- Sempre buscando oportunidades, que reflete na orientação para o mercado.
- Tolerantes ao risco, à ambigüidade e à incerteza, que propicia correr riscos calculados, com foco na relação benefício-custo.
- Criativos e com grande capacidade adaptativa, que trazem flexibilidade, permitindo obter vantagens de situações inesperadas.
- São motivados para a excelência.

São várias as definições sobre empreendedores cabendo destaque as definidas por Schumpeter (1949) que define o empreendedor como: “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Este é o conceito mais antigo e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor. A de Dornelas (2005) para quem o empreendedor “é aquele que faz acontecer, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”. Chiavenato (2004) que explana que o empreendedor não é somente um fundador de novas empresas ou o construtor de novos negócios, é mais que isso, é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de idéias, é quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam. O termo empreendedor vem do francês *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos e começa de novo. E Longenecker, Moore e Petty (1998) que vão mais além, colocando os empreendedores como heróis populares do mundo dos negócios, fornecendo empregos, introduzindo inovações e incentivando o crescimento econômico. Não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos inerentes em uma economia em mudança, transformação e crescimento. Continuamente, milhares de pessoas com esse perfil, desde jovens adolescentes a cidadãos mais idosos e de todas as classes sociais, inauguram novos negócios por conta própria e agregam a liderança dinâmica que conduz ao desenvolvimento econômico e ao progresso das nações.

Simões (2005) apresentou uma reportagem na Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, em abril de 2005, intitulada “O DNA dos Vencedores”, falando de empreendedores de sucesso. Como se pode ver a seguir dois exemplos:

- **Constantino de Oliveira Júnior** (36 anos): teve iniciativa e em sete meses colocou em pé a Gol, empresa aérea que mais cresceu no país nos últimos anos e que alcançou um lucro líquido de 384,7 milhões de reais em 2004. Apesar disso Constantino Júnior estourou o prazo de seis meses que seu pai Nenê Constantino havia estabelecido, fundador do Grupo Áurea, *holding* que congrega 36 empresas entre elas, a Gol. “Estouramos o prazo, mas revolucionamos a aviação no país, com a implantação de uma empresa nos moldes das mais modernas companhias americanas, que têm custos mais baixos e preços menores”, afirma Constantino Júnior. Em sua dura tarefa, ele colocou em prática uma das principais regras de conduta de quem quer empreender com sucesso: nunca deixar nada para depois. A Gol não foi rápida apenas na operação, mas também na quebra de paradigmas. Para manter os custos sob controle e os preços acessíveis, a empresa trocou os serviços de comida quente por lanches frios e deu preferência à venda de passagens pela Internet. “Nosso trunfo foi ter a coragem e a agilidade para implantar um novo negócio, fazer algo diferente do que os brasileiros estavam acostumados a ver”, diz Constantino Júnior.
- **Luiza Helena Trajano** (53 anos): o papel de um líder é convencer as pessoas a defender a sua própria bandeira ou ensinar aquilo que mais sabe para que todos busquem um ideal comum? Os bons líderes são os que fazem as duas coisas. Luiza Helena, superintendente do Magazine Luiza, especializado em móveis e eletrodomésticos, acredita nisso, pois através de sua capacidade de motivar as pessoas fez com que a receita anual da rede saltasse de 105 milhões de reais em 1992 para 1,4 bilhão de reais no ano passado. Luiza afirma: “Eu acredito que uma equipe bem alinhada e mobilizada consegue fazer uma empresa melhor, mais lucrativa”. Diz ainda “Não vejo um caminho mais eficiente do que esse para tocar um negócio”. Luiza, colocou seus conceitos em prática na criação do site Toró de Palpites, no qual os funcionários podem opinar sobre qualquer área da empresa, e criou o Disk Denúncia e o SAC para clientes internos, ambos com linha direta para sua mesa.

3 Metodologia

A pesquisa trata-se de um estudo exploratório sobre as características empreendedoras de sucesso à luz da teoria de Dornelas, buscando identificá-las em três empreendedores pertencentes a um grupo de seis empreendedores do setor supermercadista que compõem a Super Rede. O estudo dessas características está fortemente vinculado ao contexto no qual esses empreendedores estão inseridos, e não é possível identificá-las sem o profundo conhecimento do ambiente em torno dos mesmos. Dada a dificuldade para este tipo de pesquisa, a utilização de um estudo exploratório descritivo, deve ser considerado o método de pesquisa mais viável.

Para Yin (2001) a importância dos estudos de caso, enquanto objetivo de pesquisa no caso da área de administração, surge da necessidade de se compreender fenômenos sociais complexos. É um método que, ao aumentar a base empírica de coleta de dados, aliado ao conhecimento acumulado até então, amplia a capacidade de análise de problemas e tomada de decisão, influencia a formação de atitudes e, a partir da riqueza do tratamento científico dessas novas informações, gera novos conhecimentos. Utilizado dentro de parâmetros bem definidos e rigorosos, o estudo de caso se constitui num grande instrumento de pesquisa científica.

Segundo Yin (2001), existem algumas possibilidades para se conduzir estudos de caso, ao combinar alternativas a partir de duas dimensões. A primeira está relacionada a quantidade

de casos a serem trabalhados (único ou múltiplos), e a segunda a quantidade de unidades de análise (única (holístico) ou múltipla (enraizados)).

No caso deste estudo, o desenho de pesquisa se enquadra no estudo de caso exploratório descritivo de múltiplos casos e de uma única unidade de análise (holístico).

Sendo assim, por meio do estudo destes diferentes casos, procurou-se identificar as características empreendedoras de sucesso que estavam presentes nos empreendedores de uma rede associativa à luz da teoria de Dornelas.

A primeira etapa do estudo foi a escolha da rede, que teve por base dois critérios principais: sua importância no contexto nacional e o fácil acesso aos empreendedores para a realização das entrevistas, visto que um dos pesquisadores é consultor dessa rede.

O estudo foi realizado em três dos seis grupos de empresas que compõem a Super Rede, sendo: grupo Frangolândia representado pelo Sr. José Ximenes; grupo Super Lagoa representado pelo Sr. Marco Antonio; e grupo Mercadinho São Luiz representado pelo Sr. Severino Ramalho Neto. Na segunda etapa elaborou-se o roteiro semi-estruturado das entrevistas, que se deu com base no referencial teórico.

Na terceira etapa ocorreram as entrevistas que foram efetuadas individualmente com cada um dos empreendedores e teve uma duração de duas a quatro horas cada uma. Todas as entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados e foram de certa forma “livre”, pois o objetivo era que os empreendedores ficassem a vontade e tudo pudesse fluir com naturalidade.

Posteriormente, as entrevistas foram transcritas na sua integralidade, possibilitando análises suficientes para atingir os objetivos da investigação. O período de levantamento dos dados e entrevistas ocorreu entre novembro de 2007 a fevereiro de 2008.

Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo. A aplicação dessa técnica, segundo Bardin (1977), consiste no seguinte: pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados, inferência e interpretação. A pré-análise é a fase da organização propriamente dita. Geralmente, esta primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos a análise, a formação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final (BARDIN, 1977, p. 95). No estudo em questão, os documentos escolhidos para a análise foram as transcrições das entrevistas e algumas publicações em revistas. Partiu-se da hipótese de que esses empreendedores possuem características de sucesso. Esta hipótese fundamentou-se no conhecimento prévio dos pesquisadores em relação aos pesquisados. Quanto aos indicadores que fundamentaram a interpretação da análise temática, encontra-se relacionados no Quadro 1.

Categorias	Componentes	Categorias	Componentes
Visionários	Visão Futuro Habilidade	Ricos	Conseqüência
Decisórios	Segurança Decisão Adversidade Sucesso	Líderes	Equipe Liderança Respeito Adoração Time
Diferentes	Transformação Idéia Realidade	Relacionados	Contatos Clientes Fornecedores Entidades de classe
Oportunistas	Praticidade Oportunidade Informação	Organizados	Racional Desempenho
Dinâmicos	Comprometimento Obstáculos Fazer acontecer	Planejadores	Plano Estratégias
Dedicados	Incansáveis Loucos pelo trabalho	Conhecedores	Sedentos Saber Aprender Êxito
Otimistas	Adoração Otimismo	Calculistas	Riscos Chances Desafios
Independentes	Destino Estar à frente Mudança	Valoração	Capital intelectual Sociedade Criatividade Soluções

Quadro 1 – Indicadores para a análise temática. Fonte: Elaborado pelos autores.

A fase da exploração do material é longa e fastidiosa, consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas (BARDIN, 1977, p. 101).

O tratamento dos resultados obtidos e a interpretação são onde os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (falantes) e válidos. (BARDIN, 1977, p.101). Essa fase favoreceu a percepção das características empreendedoras de sucesso dos três empreendedores da Super Rede, possibilitou fazer inferências e adiantar interpretações a propósito do objetivo previsto e até mesmo de descobertas inesperadas.

4 Resultados da Pesquisa de Campo

A Super Rede foi criada em agosto de 2001, e conta com 6 Associados (Mercadinho São Luiz, Compre Certo, Frangolândia, Super Lagoa, Pinheiro e Povo), possuindo 36 lojas distribuídas em 11 cidades do Estado do Ceará (Aracati, Crato, Fortaleza, Juazeiro, Maracanaú, Sobral, Pacatuba, Guaiúba, Itaitinga, Itapipoca e Quixadá).

A associação possui 35.819m² de área, 395 *check outs*, 1.757 vagas de estacionamento e conta com 3.800 colaboradores. A Super Rede é a 6ª maior associação do país, a 3ª em eficiência e a 2ª em venda por metro quadrado, de acordo com a Revista Super Hiper (2006).

ENTREVISTA COM O SR. JOSÉ XIMENES (FRANGOLÂNDIA)

A primeira entrevista foi aplicada ao Sr. José Ximenes do grupo de supermercados Frangolândia.

Categoria	Componentes	Evidências Empíricas – Sr. José Ximenes - Frangolândia
Visionários	Visão Futuro Habilidade	<p>“[...] Lancei a Super Rede. Alguém chega e pergunta: quem foi que criou a super rede? Rapaz foi o José Ximenes, porque fui eu mesmo” (Trecho 1)</p> <p>“Chamam-me muito de visionário. O pessoal, quando chego lá (na reunião semanal da Super Rede) com muitas colocações, sempre fala: você é um visionário” (Trecho 2).</p> <p>“Rapaz eu sou chamado de visionário exatamente por isso. Antes de montar o meu CD, há três anos atrás eu montei um projeto de um CD para a Super Rede. [...] era o projeto mais audacioso do mundo. Resolveram chamar a Universidade Federal pra investigar o projeto [...] enfim, o projeto acabou sendo engavetado. [...] como você disse uma tendência de hoje, que eu já havia previsto há três anos atrás” (Trecho 3).</p>

Quadro 2 – Entrevista com o Sr. José Ximenes: categoria visionários. Fonte: pesquisa de campo.

A idéia do negócio (criação da Super Rede) surgiu inicialmente da visão empreendedora do Sr. José Ximenes (Frangolândia).

Os trechos 1 e 2, da entrevista com o Sr. José Ximenes, apresentadas no Quadro 2 possibilitam identificar a característica de sucesso marcante de visionário. Buscando reforçar essa percepção dos pesquisadores, a presença da característica de visionário no Sr. José Ximenes, um dos pesquisadores fez o seguinte questionamento: Existe hoje uma tendência das redes em centralizarem seus estoques, ou seja, criarem uma Central de Distribuição (CD), a Super Rede tem planos pra criação de um CD? A resposta ao questionamento foi imediata (ver trecho 3).

Para Dornelas (2005) os visionários são pessoas com capacidade de previsão fora do comum tanto para seu negócio quanto para sua vida.

A segunda característica empreendedora de sucesso percebida no Sr. José Ximenes foi o conhecimento.

Categoria	Componentes	Evidências Empíricas – Sr. José Ximenes - Frangolândia
Conhecedores	Sedentos Saber Aprender Êxito	<p>“O conhecimento do ramo é essencial para a obtenção de sucesso no negócio. Já estamos (Frangolândia) há 20 anos nesse mesmo ramo [...] nascemos dentro do ramo varejista. [...] esse conhecimento anterior tanto do ramo quanto de já ter vivido a experiência de ser associado de uma outra rede (Unisuper), que infelizmente acabou, foi primordial no sucesso que hoje é a Super Rede.”</p>

Quadro 3 – Entrevista com o Sr. José Ximenes: categoria conhecedores. Fonte: pesquisa de campo.

Dornelas (2005) aponta que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é a chance de sucesso.

ENTREVISTA COM O SR. MARCO ANTONIO (SUPER LAGOA)

O Sr. Marco Antonio (Super Lagoa), é também um dos criadores da Super Rede, assim como o Sr. José Ximenes (Frangolândia) fazia parte da Unisuper – rede que foi extinta e que deu, de certa forma, um empurrãozinho para o surgimento da Super Rede.

A Super Rede nasceu de fato antes [...] a primeira central de compras do Brasil chamava-se Unisuper [...] que foi montada por necessidade a fim de viabilizar uma central de compras [...] e depois ela terminou por problemas com dois supermercadistas e em seguida nos juntamos novamente e montamos a Super Rede. (Sr. Marco Antonio).

Apresentou-se como um indivíduo que faz a diferença, iniciando no ramo de varejo no Ceará mesmo com a descrença do seu sócio, transformando o que era possível em realidade.

Categoria	Componentes	Evidências Empíricas – Sr. Marco Antonio – Super Lagoa
Diferentes	Transformação Idéia Realidade	“[...] em 1989 mudei pra cá e montei um atacado com outra pessoa aqui do comércio e daí surgiu uma loja pra comprar no mercado, que é a loja lá da Parangaba. Logo em seguida o sócio decidiu sair, disse que não servia pra ele, então nós dividimos, ele ficou com o atacado e eu com o varejo [...] e cinco anos depois montamos uma loja em Juazeiro [...] e hoje somos isso que todos vocês podem ver.”

Quadro 4 – Entrevista com o Sr. Marco Antonio: categoria diferentes. Fonte: pesquisa de campo.

Para Dornelas (2005) indivíduos que fazem a diferença são empreendedores que transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona.

O Sr. Marco também se apresentou como um oportunista, sabendo explorar ao máximo as oportunidades. Enxergou na Super Rede à praticidade de conseguir melhores preços e repassar para o seu consumidor (Quadro 5 – Treco 1)

Categoria	Componentes	Evidências Empíricas – Sr. Marco Antonio – Super Lagoa
Oportunistas	Praticidade Oportunidade Informação	“[...] uma ação na Super Rede é muita mais rápido do que uma ação no Pão de Açúcar, do que uma ação no Extra, do que uma ação no Carrefour [...] qualquer empresa que tenha um produto pra lançar se ela lançar na Super Rede ela tem uma possibilidade de retribuir ao resultado dela, pelo menos no início, de uma maneira geral, porque nós fazemos parte do estado inteiro [...] em 24 horas qualquer industria distribui, ou seja, faz chegar em seu cliente o seu produto muito mais rápido do que em qualquer outra empresa [...] então isso é rapidez e isso é o que nós damos a industria [...] ai entra o lado que nós queremos, pela rapidez e volume nós queremos mais condições, mais preço o que repassamos para o consumidor final [...]” (Trecho 1). “Boa parte das empresas já usam e eu estou atrás, digo atrasado [...] isso aqui você dá o que não consome, sem ser podre, para a Mesa Brasil e eles fazem naquele restaurante de um real, agora tudo saudável, eles cortam a batata [...]” (Trecho 2).

Quadro 5 – Entrevista com o Sr. Marco Antonio: categoria oportunistas. Fonte: pesquisa de campo.

Segundo Dornelas (2005) para estes empreendedores, as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação.

O Sr. Marco Antônio apresenta-se como um empreendedor que não se preocupa somente com os seus empregados, ele está sempre buscando soluções para melhorar a vida das pessoas na sociedade, e foi pensando nisso que resolveu fazer parte de um projeto do Sesc chamado “Mesa Brasil” em que os supermercadistas doam alimentos para o restaurante (Quadro 5 – Trecho 2). Dornelas (2005) cita a criação de valor para a sociedade, como uma das características de um empreendedor de sucesso em que o indivíduo utiliza seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

ENTREVISTA COM O SR. SEVERINO RAMALHO NETO - CODINOME NETO (MERCADINHO SÃO LUIZ)

O Sr. Neto (Mercadinho São Luiz) não fez parte da criação da Super Rede, mas ocupa atualmente um importante lugar, é o atual presidente da Super Rede. “O grupo que fundou a Super Rede foi pioneiro em outra época [...] eu na realidade não fiz parte da fundação, mas acompanhei o processo [...]” (Sr. Neto).

Mostrou-se um empreendedor seguro que quer está sempre à frente das mudanças, construindo seu próprio destino (Quadro 6).

Categoria	Componentes	Evidências Empíricas – Sr. Neto – Mercadinho São Luiz
Independentes	Destino Estar à frente Mudança	“[...] vi o quanto a Super Rede como concorrente era significativa, o quanto ela representava [...] tínhamos feito, na época, uma operação de diminuição de tamanho, vendemos algumas lojas para o Pão de Açúcar [...] e nós vimos na Super Rede a oportunidade, o cenário, e isso nos levou a participar dessa associação.”

Quadro 6 – Entrevista com o Sr. Neto: categoria independentes. Fonte: pesquisa de campo.

Dornelas (2005) explica que os empreendedores que sabem tomar decisões não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o sucesso.

Pedrozo e Pereira (2006) observaram, em um estudo semelhante, que num ambiente de competição acirrada, esse empreendedor percebe que o crescimento da sua empresa terá uma melhor envergadura por meio de formas de associação em rede, essa rede lhe garantiria benefícios, como: acesso a novos mercados, ganhos em escala, acesso a fornecedores, acesso à mídia, entre outros, o que isoladamente, tornaria, em curto prazo, muito oneroso, a essa organização.

O Sr. Neto mostrou-se também um empreendedor formador de equipes (Quadro 7).

Categoria	Componentes	Evidências Empíricas – Sr. Neto – Mercadinho São Luiz
Líderes	Equipe Liderança Respeito Adoração Time	“A primeira razão é sempre o volume, mas de fato o primeiro ganho é quando você começa a planejar em conjunto, você forma uma equipe para pensar em problemas únicos, você começa a ter uma troca de experiências significativas [...]”

Quadro 7 – Entrevista com o Sr. Neto: categoria líderes. Fonte: pesquisa de campo.

Segundo Dornelas (2005) os empreendedores formadores de equipes e líderes são respeitados e adorados por seus funcionários e parceiros de negócios, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si.

Conclusão

Grandes mudanças nos negócios nacionais e internacionais têm provocado constantes alterações no ambiente empresarial determinando um acirramento concorrencial nunca visto antes, culminando com o movimento de alianças, fusões, aquisições em um ritmo cada vez mais acelerado.

As PMEs do setor supermercadista não fogem a esse ambiente concorrencial e buscando se adaptar têm se articulado por meio de alianças estratégicas em forma de rede de cooperação. A prática demonstra que esta atitude positiva de associar-se a outras empresas por meio de redes parte geralmente de empreendedores de sucesso, que segundo Dornelas (2005) possuem características especiais.

Partindo-se desse pressuposto, buscou-se identificar as características dos empreendedores pertencentes à Super Rede, que transformaram seus empreendimentos em símbolo de sucesso, à luz da teoria de Dornelas. Para tanto, realizou-se um estudo de caso exploratório descritivo de múltiplos casos e de uma única unidade de análise (holístico).

Concluiu-se que os três empreendedores entrevistados da Super Rede possuem características específicas que os tornam empreendedores de sucesso (DORNELAS, 2005), e que algumas se sobressaem mais em cada um deles. No Sr. José Ximenes (Frangolândia), as características de visionário e conhecedor, foram as que mais se destacaram. Já o Sr. Marcos (Super Lagoa) se apresentou como um indivíduo que faz a diferença, que sabe explorar ao máximo as oportunidades e que está sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas. E por fim o Sr. Neto (Mercadinho São Luiz) mostrou-se um

empreendedor seguro, que quer estar sempre à frente das mudanças, construindo seu próprio destino e tem um senso de liderança incomum.

Observou-se que as estratégias utilizadas pelas redes existentes no Ceará não aparentam serem diferentes. Então o que diferenciaria a Super Rede das demais? O estudo possibilitou verificar que o empreendedor é o grande diferencial. Os empreendedores da Super Rede são todos empreendedores de sucesso que não buscam apenas alcançar objetivos individuais, mas o crescimento da associação.

A limitação do estudo está relacionada a metodologia adotada – estudo de caso – apresentando restrições típicas, impossibilitando a generalização dos resultados obtidos.

Sugere-se para futuras pesquisas identificar as estratégias e os recursos competitivos utilizados por esses empreendedores e compará-los com os das demais redes buscando identificar se o que tornam seus empreendimentos um sucesso.

Referências

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, Edição Especial, p. 203-277. 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/public_rac.html>. Acesso em: 10 jan. 2007.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977. 232 p.

BONASSI, F.A.; LISBOA T.C. Associativismo como estratégia competitiva no varejo: um estudo de caso na Aremac-a, - Associação Regional de Empresas de Materiais de Construção da Alta Mogiana. *Revista Eletrônica de Administração*. Franca: FACEF, v. 2, ed. 3. jul./dez. 2003.

CARVALHO, M.S.; GHISSI, F.A.; MARTINELLI, D. P. Redes de compra: uma forma criativa de sobrevivência para pequenos e médios supermercadistas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 4, 2003, Ribeirão Preto. *Anais eletrônicos ...* Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2003. p.77. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br>>. Acesso em: 23 dez. 2006.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local – Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo – Dando Asas ao Espírito Empreendedor*. São Paulo: Saraiva, 2004.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo – Transformando Idéias em Negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 293 p.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. *Cooperative strategy*. New York: John Wiley, 1999. 254 p.

FURLAN, W.; ALMEIDA M.I.R. Fatores Institucionais Relevantes para a Viabilidade do Empreendedorismo e da Organização Empresarial em Rede no Brasil. In: 3ª CIPEAL, 2004, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: PUC, 2004.

KOHL, V. K. *As Ênfases Estratégicas de Empresas Agroalimentares: estudo de casos na região de Pelotas-RS*. 2004. 249 f. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Chichester/USA, v. 19, n. 4, p. 293-318, Apr 1998.

LIMA FILHO, D. O.; MAIA, F. S.; SPROESSER, R. L. MORAES, F. MORAES, R. Redes de Cooperação no Varejo Alimentar de Vizinhança: percepção dos associados. *Gestão e Produção*. São Carlos: SciELO, v. 13, n. 2, p. 311-324, mai./ago. 2006.

LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise de redes: Uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, T. (Org.) *Gestão Contemporânea: Cidades, estratégias e organizações locais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. *Administração de Pequenas Empresas*. São Paulo: Makron Books, 1998.

LORANGE, P.; ROOS, J. *Strategic Alliances: formation, implementation and evolution*. Oxford: Blackwell, 1993. 296p.

LUKIANOCENKO, M. Redes de negócios: fortalecimento contínuo. *Revista SuperHiper*, São Paulo, ano 30, n. 346, p. 14-26, set. 2004.

PEDROZO, E.A.; PEREIRA, B. A. D. Empreendedorismo Coletivo é Possível? Uma análise do processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede. *Revista Eletrônica de Administração-REAd*. Porto Alegre: UFRGS, ed. 52, v. 12, n. 4, jul.-ago. 2006.

PORTER, M. Clusters and the new economics of competition. *Havard Business Review*, v. 76, n. 6, nov./dec. 1998.

REVISTA SUPERHIPER – ABRAS – Pequenos Grandes Negócios de Norte a Sul. Ranking das Redes de 2006. *Revista SuperHiper*, v 32, n. 368, p. 76-82, set. 2006.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. *O movimento das grandes empresas na Brasil*. BNDES, 2000. Disponível em:
<<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is22.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2006.

SIMÕES, K. O DNA dos Vencedores. *Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios*, p. 37-51, abr. 2005.

SCHUMPETER, J. A. *The Theory of economic development*, trad. De Redvers Opie, Harvard University Press Cambridge, 1949.

TEECE, D. J. Competition, cooperations and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 19, n. 1, p. 1-25, 1992.

THESING, N.J. *Redes de Cooperação: novas formas de pensar e agir*. Ijuí-RS: Unijuí, 2006 (Programa de Incentivo à produção docente (Cadernos Unijuí)).

TIMMONS, J.A. *New venture cration*. Burr Ridge, III: Richard D. Irwin, 1994.

WILLIAMSON, O E. *The economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985.

WITTMANN, N. L.; NEGRINI, F.; VENTURINI, T. As redes empresariais como alternativa para aumentar a competitividade de empresas do setor de comércio varejista. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2003. Curitiba. *Anais Eletrônicos...* Curitiba, ANPAD, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/3es/2003/dwn/3es2003-79.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2007.

YIN, R.K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.