

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
GESTÃO DE PESSOAS**

Débora Barth Tessler

O Jovem Empreendedor – o caso Kzuka

**Porto Alegre
2006**

Débora Barth Tessler

O JOVEM EMPREENDEDOR - O CASO KZUKA

Trabalho de conclusão de curso de Especialização Apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientadora: Profa. Neusa Rolita Cavedon

**Porto Alegre
2006**

Agradecimentos

À minha orientadora, professora Neusa Rolita Cavedon, pelo direcionamento na elaboração deste projeto e pela força e apoio que me concedeu.

Ao Fernando Tornaim e à toda a equipe do Kzuka, pelo tempo e dedicação dispensada.

À minha amiga Heloísa Queruz, pelo suporte durante a pesquisa na empresa.

À minha amiga Luciana Terra, pela constante troca de idéias.

Aos meus queridos colegas da turma de Gestão de Pessoas 2005.

A todos os professores que de alguma maneira foram significativos na minha especialização.

Ousar é perder o equilíbrio por um instante,
mas não ousar é perder-se em si mesmo”.

Kierkgaad Soren

RESUMO

Este trabalho pretende analisar como é a atuação de um jovem empreendedor na prática, percebendo-se a concreta realização de um sonho, além das características que envolvem este perfil.

O que se deseja apresentar não é um traço definido de quem é e como é o jovem empreendedor. A pesquisa deseja demonstrar se há o encontro entre a teoria e a prática em se tratando do tema empreendedorismo, ou seja, se a vivência de um jovem empreendedor concorda ou discorda com aquilo que os autores divulgam na literatura sobre o assunto.

Palavras-chave: jovem empreendedor; perfil empreendedor; realização de um sonho; empreendedorismo

ABSTRACT

This work intends to analyze what is the situation of a young entrepreneur in practise, perceiving the concrete realization of a dream besides the characteristics that involve this profile.

What is wished to present is not a definitive stroke of who is and what the young entrepreneur is like. The research wishes to demonstrate if there is or not a meeting, or link, between theory and practise when dealing with the subject of entrepreneurship, that is to say, if the life experience of a young entrepreneur is in agreement or disagreement with that which authors divulge in the literature about the subject.

Key words: young entrepreneur; entrepreneur's profile; realization of a dream; entrepreneurship

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. REFERENCIAL TEÓRICO	12
1.1 Empreendedorismo: o que é e como surgiu?	12
1.2 Característica do empreendedor: quem é e como nasce?.....	14
1.3 Administrador e empreendedor: quem é quem?.....	20
2. MÉTODO	24
3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO EMPREENDEDOR	28
4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE – A FIGURA DO EMPREENDEDOR	32
4.1 Auto-realização.....	32
4.2 Ambiente Familiar e Lazer.....	35
4.3 Relacionamentos.....	37
4.4 Visão, oportunidade e criatividade.....	38
4.5 O Negócio.....	42
4.6 O Líder.....	46
5. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS COLABORADORES	50
5.1 Percepção da Empresa.....	50
5.2 Relacionamentos.....	53
5.3 Motivação.....	55

5.4 Cultura da Empresa.....	57
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
REFERÊNCIAS	62

INTRODUÇÃO

Imagine que se está em Veneza, por volta do ano de 1254. Nessa época os homens eram comerciantes e habitualmente envolviam-se em missões comerciais com outros países. Foi neste cenário que Marco Polo nasceu e cresceu. Com o pai e um tio comerciantes, o garoto perdeu a mãe muito cedo, tendo a educação e a aprendizagem focada na realidade do comércio. Além de muitas leituras, escrita e aritmética, Marco Polo aprendeu a conhecer e usar o dinheiro estrangeiro, avaliar produtos e lidar com o carregamento dos navios.

A partir do breve panorama traçado, é possível verificar uma das formas de se identificar como se desenvolve um empreendedor: neste caso, a partir da influência do contexto familiar no qual o jovem estava inserido. O italiano Marco Polo é historicamente conhecido como um comerciante e viajante muito famoso pelas viagens à Ásia e China. E, ao se abordar o tema empreendedorismo se encontra na literatura diversas definições, não muito distintas, para o termo em questão, além de autores, Dornelas (2001) e Hisrich e Peters (2004) que identificam Marco Polo como sendo a primeira ilustração da figura de um empreendedor.

No dicionário Houaiss da língua portuguesa, (2001, p. 1127), empreender significa “decidir realizar, pôr em execução”. E colocar em prática idéias inovadoras requer algumas habilidades como coragem, preparação para o sucesso ou fracasso, investimento e, principalmente, a realização de um sonho. Pode-se ser um empreendedor a qualquer idade nos mais diversos segmentos de mercado.

Buscando-se aproximar o que diz a literatura para a realidade na qual as empresas estão inseridas, se selecionou dentro do mercado porto-alegrense, a empresa Kzuka Promoções SA, fundada no ano de 2000, por Fernando Tornaim, que naquele momento estava com apenas 19 anos de idade.

Este trabalho pretende analisar como é a atuação de um jovem empreendedor na prática, percebendo-se a concreta realização de um sonho, além das características que envolvem este indivíduo, que arriscou criar a própria empresa antes mesmo de concluir um curso superior.

O que se deseja apresentar não é um perfil definido de quem é e como é o jovem empreendedor, mesmo porque há diversas influências externas e internas ao indivíduo que auxiliam na formação da personalidade do mesmo. Além disso, esta não é uma pesquisa de cunho psicológico. O trabalho deseja mostrar se há o encontro entre a teoria e a prática em se tratando do tema empreendedorismo, ou seja, se a vivência de um jovem empreendedor concorda ou discorda com aquilo que os autores divulgam na literatura sobre o assunto.

Este trabalho tem como objetivo geral a identificação das características de um jovem empreendedor/gestor na realização do próprio negócio, e como objetivos específicos a identificação da trajetória pessoal, profissional e educacional do mesmo, bem como a percepção que o empreendedor possui de si e da empresa. Por fim, a verificação da percepção dos funcionários a respeito da empresa gerida por um jovem empreendedor. Todos os questionamentos são referentes à experiência de Fernando Tornaim, na empresa Kzuka, acerca dos conceitos sobre empreendedorismo e o perfil do empreendedor, uma vez que tanto na teoria quanto na prática podem surgir conceitos e experiências distintas sobre o mesmo tema.

Sendo assim, com base na realidade vivenciada pelo empresário, como seria possível retratar o jovem empreendedor, a partir do cruzamento da prática cotidiana com as referências e definições da literatura?

Para o desenvolvimento desta pesquisa, dividiu-se o primeiro capítulo em três subcapítulos que apresentam os conceitos e o surgimento da palavra empreendedorismo, traçando uma linha histórica da utilização do termo desde a primeira ilustração do vocábulo na evolução da sociedade. Posteriormente, são verificadas, a partir de referências bibliográficas, as características de um empreendedor e, finalizando essa abordagem, a pesquisadora esclarece as diferenças entre o empreendedor e o administrador.

O capítulo seguinte explora os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Inicialmente foram examinadas diversas obras de referência sobre empreendedorismo, bem como artigos acadêmicos. A abordagem adotada foi o estudo de caso, método que analisa eventos contemporâneos dentro do contexto real do objeto a ser pesquisado (Yin, 2005). A coleta de dados se baseou na técnica de entrevistas semi-estruturadas.

O terceiro capítulo traz a caracterização da empresa e do empreendedor que foram analisados neste trabalho, tendo na seqüência a apresentação dos dados analisados e as considerações finais.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Empreendedorismo: o que é e como surgiu?

Tão antigo quanto a civilização, o ato de empreender tem como marcos iniciais a descoberta do fogo, a invenção da roda e a sistematização da escrita. Sabe-se que a raiz da palavra *entrepreneur*¹ é de origem francesa, tendo, aproximadamente 800 anos. O termo, segundo Dolabela (1999, p. 43), é utilizado para denominar, especificamente, as atividades do indivíduo que se dedica à geração de capital, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na construção do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção e organização. Conforme Hisrich e Peters (2004), empreendedorismo nada mais é do que o processo de criação de alguma novidade que possua valor. Essa evolução necessita da dedicação de tempo e esforços necessários, além de um indivíduo que não só assuma os riscos financeiros, psíquicos e sociais decorrentes como também esteja preparado para as conseqüentes recompensas da satisfação, independência econômica e pessoal.

Como citado anteriormente, Dornelas (2001), que concorda com os autores Hisrich e Peters (2004), verifica a primeira ilustração da figura de um empreendedor em Marco Polo, na época em que o viajante estabeleceu a rota comercial para o Oriente. No papel de empreendedor, Marco Polo assinou um contrato no qual um indivíduo que possuía dinheiro o iria fornecer ao viajante. Assim, quem entregava o capital assumia os riscos de forma passiva, ao tempo que Marco Polo era aquele que estava disposto a correr todos os desgastes físicos e emocionais.

¹ Para Hisrich e Peters (2004, p. 26), se traduzirmos literalmente a palavra *entrepreneur* significa “aquele que está entre” ou “intermediário”.

Na Idade Média, a palavra designava o indivíduo que gerenciava grandes projetos de produção. Mas naquele momento histórico essa pessoa ainda não era o responsável em assumir grandes riscos, encarregando-se apenas de comandar o processo utilizando os recursos disponíveis, geralmente, provenientes do governo do país (Dornelas, 2001).

Segundo Hisrich e Peters (2004), nessa mesma época o termo empreendedor era utilizado para descrever tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção, que também não corriam os riscos. Estes apenas coordenavam o projeto utilizando os recursos provenientes, na maioria dos casos, pelo governo. Para ilustrar um típico empreendedor desse período histórico, se pode citar o clérigo – a pessoa encarregada de obras arquitetônicas, como castelos e fortificações, prédios públicos e catedrais.

Ainda na evolução da palavra, Dornelas (2001) e Hisrich e Peters (2004) citam que no século XVII ocorreram os primeiros casos de pessoas que se encarregavam dos riscos envolvidos no ato de empreender. Neste caso o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo a fim de realizar algum tipo de serviço ou fornecer produtos. Assim, pela primeira vez na história, foi possível perceber a diferenciação entre o empreendedor – aquele que assume riscos -, do capitalista – aquele que fornece o capital. Desta forma, no século XVIII, ambos foram finalmente diferenciados devido ao início da industrialização que ocorria no mundo.

No início do século XIX, conforme Bom Ângelo (2003), outra definição foi elaborada, tendo a palavra empreender sido designada para denominar a pessoa

que transferia recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para uma área mais elevada e de maior rendimento. Já no contexto econômico significava iniciar um novo negócio. Entre XIX e XX, segundo Dornelas (2001), houve a confusão de sentidos entre os empreendedores e os administradores. Os primeiros eram percebidos como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, realizam o planejamento, a direção e o controle das ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista.

Conforme Hisrich e Peters (2004), em meados do século XX, se enxergou o empreendedor como um inovador, ou seja, um indivíduo que desenvolve algo único. Para os referidos autores, o conceito de inovação é parte integrante do empreendedorismo, uma vez que criar e lançar algo inusitado é uma das tarefas mais complexas para o empreendedor. Isto ocorre, pois a novidade exige não só a capacidade de criação e conceituação como também a necessidade de entender todas as forças em funcionamento no ambiente. Aqui se compreende por inovação desde um novo produto ou sistema de distribuição, até um método para desenvolver uma nova estrutura organizacional.

1.2 Característica do empreendedor: quem é e como nasce?

Quando se ouve falar em um novo empreendimento, logo se pensa em grandes construções como, por exemplo, prédios que são lançados anualmente, por construtoras civis. Um empreendimento arquitetônico toma forma a partir da colocação de tijolos e concreto aliados ao acabamento final que nada mais são do que a concretização de um projeto idealizado por um engenheiro civil. É dessa forma que se pode enxergar um empreendedor – como um indivíduo que arrisca tijolos e concretos na busca da realização de um projeto, de um sonho.

Para compreender quem são e como nascem as pessoas que apostam em riscos calculados a fim de realizar um sonho, se buscou as características do perfil empreendedor e possíveis formas de estimular a visão empreendedora, já que para muitos autores, como Drucker (1986), Hisrich e Peters (2004), esta não é somente uma aptidão nata.

Com o objetivo de reconhecer empreendedores pode-se prestar atenção na significativa capacidade que esses indivíduos possuem para gerar novas idéias e transformá-las em empreendimentos de negócios. Segundo Bateman e Snell (1998), existem três tipos de capacidades empreendedoras: a independente, que ocorre quando uma pessoa estrutura uma nova organização sem o auxílio empresarial; os *spin-offs*, caracterizados por administradores de uma empresa que se tornam empreendedores por criar novas unidades de negócios independentes com ativos comprados da própria organização; e os empreendedores internos, que são os próprios criadores de novos negócios e que estão inseridos em grandes empresas. Este último grupo é conhecido como empreendedores corporativos.

O perfil estudado nesse trabalho é o empreendedor independente, ou seja, o indivíduo que inicia o próprio negócio devido ao desafio, ao lucro e à enorme satisfação que espera na concretização da idéia. Conforme Bateman e Snell (1998), este perfil é formado por pessoas que buscam por uma melhor qualidade de vida – ou uma qualidade superior a que teriam em uma grande empresa. Desejam ser independentes e apreciam a sensação de pertencerem à construção do plano, além de sentirem uma expressiva satisfação em construir algo a partir do nada, alcançar o sucesso e enxergar a participação do negócio no mercado.

Para complementar o raciocínio anterior, Dornelas (2001) afirma que o empreendedor é aquele que tem a capacidade de detectar uma oportunidade e criar um negócio a fim de arrecadar capital, assumindo riscos calculados. Segundo o autor, são considerados empreendedores os indivíduos que reúnem uma série de aspectos como iniciativa para criar um novo empreendimento, sendo apaixonado pelo projeto no qual está envolvido, possuir o espírito criativo na utilização de recursos disponíveis, transformando o ambiente social e econômico no qual está inserido, além de aceitar os riscos calculados e ter consciência de que o fracasso existe sempre e para todos. Além disso, o autor cita que empreendedores são seres visionários que questionam, arriscam e buscam por algo diferente e inusitado. Pessoas que não se contentam em ser apenas mais um na multidão, que desejam o reconhecimento e a admiração, sendo referência no mercado. Dolabela (1995, p. 45) compartilha da mesma opinião, uma vez que acredita que um dos principais atributos do visionário é identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em um negócio lucrativo. Para o autor, o empreendedor deve ter a capacidade de atrair tais recursos, demonstrando - aos demais componentes do processo - o valor do projeto e comprovando que tem total capacidade para torná-lo realidade.

Para se compreender melhor as funções e características deste grupo, Dornelas (2001) lista atributos que são encontrados em indivíduos com o perfil citado. Empreendedores, como já foi dito anteriormente, são pessoas que têm visão de futuro para o negócio e para a própria vida, e habilidade de implementar sonhos, sem espaço para a insegurança, sabendo tomar decisões corretas e adequadas no momento certo. São indivíduos que conseguem elaborar de uma idéia abstrata algo concreto e que funciona, transformando o que é possível em realidade. O autor afirma que empreendedores sabem explorar ao máximo as oportunidades, ou seja, os visionários conseguem identificar uma chance de mercado e mais ainda, são capazes de gerar uma idéia inovadora e colocá-la em prática. Além disso, são indivíduos dinâmicos e determinados que implementam

ações com comprometimento sem desistir em meio ao caos e às adversidades do cotidiano empresarial. São independentes e constroem o próprio destino, munidos do desejo de estarem à frente das mudanças, criando os próprios caminhos, sendo seus próprios chefes e conseqüentemente gerando novos empregos. Ficar rico, para essas pessoas, não é o principal objetivo. Assim como Dornelas (2001), Dolabela (1995) também acredita que os empreendedores enxergam o dinheiro como uma conseqüência do sucesso dos negócios e não como o objetivo principal da implementação do sonho.

Conforme Dornelas (2001), os empreendedores têm ainda um senso de liderança apurado, conquistando o respeito e admiração dos colaboradores, uma vez que entendem como valorizar e estimular a equipe com a qual estão envolvidos. Para complementar o autor afirma que esses indivíduos sabem construir e manter uma boa rede de contatos que os auxilia no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe. Indivíduos com essas características são pessoas organizadas e que planejam todos os passos do negócio, buscando sempre o conhecimento e o saber continuado, pois compreendem que quanto maior for o domínio do assunto, maior é a chance de êxito.

Por se tratar de um conjunto de características, o espírito empreendedor parece, a partir de um olhar superficial, uma aptidão nata, mas para Dornelas (2001) o empreendedorismo pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa, e o sucesso é gerado a partir de um leque de fatores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor e de como este administra as adversidades que encontra no cotidiano do empreendimento. O autor afirma que empreendedores inatos sempre vão existir, e seguir como referências de sucesso, mas muitos outros podem ser capacitados para a criação de empresas duradouras.

O empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade. Por estar constantemente diante do novo, o empreendedor evolui através de um processo interativo de tentativa e erro; avança em virtude das descobertas que faz, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos, como novas oportunidades, novas formas de comercialização, vendas, tecnologia, gestão, etc. (DOLABELA, 1995, p. 45)

Para Carmo-Neto (1995), as características necessárias para um empreendedor podem ser naturais, mas também podem ser adquiridas ao longo da vida acadêmica ou profissional. O autor cita um conjunto de fatores que configuram pessoas com perfil empreendedor. Imaginação é uma das habilidades primordiais, pois além de definir a capacidade de criar soluções novas para problemas antigos ou recentes é necessária também na criação e elaboração de projetos. Para Carmo-Neto, é na imaginação onde estão embutidos a intuição e a criatividade, características essas referentes ao ser visionário que em Dornelas foi verificado anteriormente.

O empreendedor possui uma boa dose de capacidade analítica, ou seja, analisa uma atividade ou procedimento, separando os fatos das opiniões, procedimentos produtivos dos supérfluos e sugestões realmente relevantes daquelas mais superficiais. Além de discernir, o poder de análise é importante, pois auxilia na conexão de idéias que aparentemente não fazem sentido entre si, complementa Carmo-Neto (1995).

O autor conclui ainda que o empreendedor tem grande clareza de raciocínio, fator que propicia o estudo aprofundado das situações mais adversas, sem sofrer a influência de opiniões diversas e superficiais.

O indivíduo dotado de uma capacidade de raciocínio ampliada vê as coisas de forma lógica, seqüencial, ordenada, e até linear, mesmo que aos olhos de outro só exista caos, vieses e desordem. (CARMO-NETO, 1995, p. 117)

A clareza de raciocínio pode ser complementada pela visão de conjunto - outro fator levantado por Carmo-Neto. Conforme o autor, cada desafio é um conjunto de rotinas que devem ser estudadas separadamente. Conseqüentemente, o visionário deve ter a capacidade de analisar os fatores como unidades, mas sem perder o foco no todo. Enfim, a visão de conjunto auxilia não só na compreensão do detalhe como também no funcionamento do todo e isto, segundo o autor, é fundamental na maior parte das atividades que se executa.

Capacidade crítica também é uma das habilidades consideradas por Carmo-Neto (1995), pois o empreendedor deve ser capaz de submeter as próprias idéias e soluções a julgamento, determinando os prós e contras a fim de decidir com afinco. Essa capacidade, na visão do autor, permite ao empreendedor mudar os rumos do negócio – se este for o caso – questionar hábitos da empresa, evitar tendências indesejadas e até contornar situações antes vistas como improváveis.

Carmo-Neto concorda com Dornelas quando afirma que o empreendedor tem espírito de equipe e sabe se desenvolver dentro dela: “Nenhum homem é uma ilha e, não obstante, todos se complementam de alguma maneira”. (CARMO-NETO, 1995, p. 118)

Persistência e humildade também são listadas por Carmo-Neto (1995, p. 119), uma vez que o visionário certamente passará por situações difíceis e que, em um primeiro momento, podem até parecer impossíveis de serem resolvidas. Assim, cabe ao indivíduo procurar os meios necessários para atingir os objetivos, sem, sob hipótese alguma, desistir. Já a humildade surge como uma ferramenta que auxilia na aproximação com os demais membros da equipe ou do negócio. Um empreendedor de sucesso, segundo Carmo-Neto, não deve subestimar as pessoas com quem está tratando. Para finalizar o autor cita a satisfação profissional - que é a característica denominada como paixão pelo o que faz, por Dornelas - e a capacidade de comunicação. O empreendedor tem a missão de ser claro, tanto na palavra falada quanto na escrita, para transmitir e receber idéias, opiniões e resultados. A persistência também é descrita por Dolabela (1999), uma vez que o empreendedor além de ter uma grande dose de paixão por aquilo no qual acredita, a fim de construir algo do nada, deve ter coragem suficiente para continuar em frente, apesar dos obstáculos, armadilhas e talvez da própria solidão.

Ser empreendedor, na visão de Dolabela (1999), vai muito além do acúmulo de conhecimento. Para o autor, esse termo abrange também a introjeção de valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo direcionados para atividades em que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza são elementos indispensáveis. Além disso, o autor acredita que não se pode separar a imagem do empreendedor da empresa que este criou, uma vez que ambos pertencem ao mesmo conjunto e devem ser percebidos de forma holística, ou seja, a empresa tem a cara do dono.

1.3 Administrador e empreendedor: quem é quem?

Nesse momento é necessária a compreensão dos papéis cabíveis ao administrador e ao empreendedor, a fim de traçar uma linha paralela de distinção entre essas duas importantes funções dentro da organização e do contexto empresarial.

Segundo Dornelas (2001), todo o empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter sucesso, mas nem todo bom administrador é um empreendedor. Este último possui um conjunto de características bem específicas e atitudes que o diferenciam do tradicional administrador. Assim, a arte de administrar uma empresa, para Dornelas (2001), concentra-se em um conjunto específico de ações como planejar, organizar, dirigir e controlar. O papel do administrador pode ainda sofrer influência da hierarquia da organização, ao tempo que o empreendedor possui, além dos atributos do administrador, algumas características pessoais que associadas a fatores sócio-ambientais permitem o surgimento de uma nova idéia, uma inovação e por fim uma nova empresa. Isso significa que existem muitos pontos em comum entre as duas funções, mas o crucial entre ambos é que os empreendedores são pessoas visionárias.

Dornelas (2001) observar ainda que o empreendedor de sucesso tem a capacidade de conhecer bem o negócio no qual está inserido – fato que leva um tempo significativo para ocorrer e ainda requer experiência e vivência no negócio. Além disso, o autor complementa que outra significativa distinção entre o empreendedor e o administrador é que o primeiro está em constante planejamento a partir da visão de futuro. Dornelas questiona se o empreendedor não é um administrador mais completo, que incorpora todas as abordagens existentes e interage no ambiente para tomar as melhores decisões.

Para Drucker (1986), o empreendedor não pode ser classificado como um capitalista, embora naturalmente precise de capital como qualquer atividade econômica. Também não é um investidor, mas assume riscos. Conforme o autor, o empreendedor ainda não é somente um empregador, apesar de o ser conseqüentemente, e freqüentemente o é, um empregado ou alguém que trabalha sozinho, exclusivamente para si. O espírito empreendedor é uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição. Não é um traço de personalidade. Portanto, para Drucker qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar como tal. O empreendimento é um comportamento, e não um traço de personalidade. E as bases são o conceito e a teoria, e não a intuição.

Conforme Gerber (2004) a visão do empreendedor e o pragmatismo do administrador, juntos, é que formam a combinação perfeita para a realização de grandes trabalhos. Para o autor, a personalidade empreendedora transforma uma situação trivial em uma grande oportunidade, uma vez que este indivíduo não está preso ao presente, e sim com o olhar no futuro. O empreendedor tem personalidade criativa e é uma pessoa que lida perfeitamente com o campo do desconhecido, e apesar disto tem uma necessidade de controle para que tudo ocorra conforme o esperado. Segundo Gerber, o administrador possui uma personalidade mais pragmática, com muito planejamento, ordem e previsões. O autor afirma que o perfil administrador é aquele que vive no passado, almejando ordem – ao contrário do empreendedor que deseja controle.

O empreendedor cria coisas e o administrador impõe regras a elas. O administrador é quem corre atrás do empreendedor para arrumar a bagunça; sem o empreendedor não haveria bagunça para arrumar. Sem o administrador não haveria inovação. (GERBER, 2004, p. 17)

Para reforçar o perfil do empreendedor, Hisrich e Peters (2004) traçam uma definição que aborda três diferentes perspectivas: empresarial, administrativa e pessoal. Além disso, os autores concordam com as visões dos demais teóricos no momento que afirmam que existem características consensuais no perfil do empreendedor, que incluem comportamentos como: 1) tomar iniciativa; 2) organizar e reorganizar mecanismos sócio-econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático; e, 3) aceitar e estar pronto para o risco ou o fracasso.

Hisrich e Peters (2004) refletem a concepção do empreendedor em abordagens distintas. Para os autores, na visão de um economista, o empreendedor é o indivíduo que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para superar o valor gerado anteriormente. Além disso, é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. A definição no âmbito psicológico reflete o empreendedor como sendo a pessoa que geralmente é impulsionada por certas forças como a necessidade de obter ou conseguir algo, experimentar, realizar ou até mesmo escapar da autoridade de outrem. A terceira e última abordagem é traçada a partir da visão de um homem de negócios que enxerga o empreendedor como uma ameaça ou um concorrente agressivo. No segmento empresarial essa perspectiva ainda pode ser oposta e o empreendedor é visto como um forte aliado, uma fonte de suprimento, um cliente ou alguém que gera riqueza para outros, bem como pesquisa melhores formas de utilizar os recursos disponíveis, reduzir custos e produzir empregos.

2 MÉTODO

Para a realização dessa pesquisa, inicialmente, foram examinadas diversas obras de referência sobre empreendedorismo, bem como artigos acadêmicos. Após a estruturação do referencial teórico elaborou-se o tipo de abordagem a ser utilizado na coleta de dados. O método de estudo de caso, que analisa eventos contemporâneos dentro do contexto real do objeto a ser pesquisado (Yin, 2005) foi a abordagem escolhida para essa pesquisa de cunho qualitativo.

O método qualitativo de pesquisa se caracteriza pelo fato de a fonte direta dos dados se constituir no ambiente natural, sendo a investigadora o principal instrumento da análise. Além disso, a investigação é descritiva e a pesquisadora interessa-se mais pelo processo do que pelos resultados em si. Estes tendem a analisar os dados de forma indutiva, ou seja, o significado é de importância vital na abordagem qualitativa (Bogdan; Biklen, 1994).

A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (1994) trata da realidade social que se compõe a partir da vivência e dinamismo legítimos da vida cotidiana do grupo a ser estudado. Além disso, de acordo com a autora, esse estilo de pesquisa responde a questionamentos muito particulares, que no cenário das ciências sociais, está voltada para um nível de realidade que não pode ser quantificado. Trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que correspondem a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos, sendo inviável a redução à operacionalização de variáveis.

No que diz respeito ao modo de investigação que, conforme a conceituação de Yin (2005, p. 32), é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, a pesquisa realizada caracteriza-se como um estudo de caso. Esta abordagem de pesquisa permite que o investigador em questão lide com as condições contextuais da empresa analisada, uma vez que é uma estratégia que compreende um método de pesquisa abrangente.

A diferença entre qualitativo-quantitativo é de natureza. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região “visível, ecológica, morfológica e concreta”, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas. (MINAYO, 1994, p. 22)

A pesquisa foi realizada em uma empresa de inteligência de marketing e relacionamento para público jovem, com seis anos de mercado e sede em Porto Alegre. A coleta de dados ocorreu através de entrevistas semi-estruturadas realizadas com o proprietário da empresa e nove funcionários - definidos aleatoriamente, sendo entrevistado pelo menos um colaborador de cada área da organização: atendimento, financeiro, planejamento, departamento de relacionamento com o jovem, comercial, eventos, criação e coordenação geral.

A entrevista semi-estruturada está entre as categorias de entrevistas estruturadas e não-estruturadas, ou seja, é um roteiro de entrevista no qual é possível abordar livremente o tema em questão, concedendo mais liberdade ao pesquisado, apesar do pesquisador ter um norte para guiar o entrevistado. Para aplicar as entrevistas foram agendadas quatro sessões de sessenta minutos, sendo uma sessão gravada com cada funcionário; quatro entrevistas realizadas

via correio eletrônico, devido à indisponibilidade de tempo por parte dos colaboradores, pois a empresa passa por um processo de planejamento estratégico para o ano de 2007; e uma interlocução via telefone, com duração de sessenta minutos acrescida de uma conversa informal, pessoalmente, com a mesma duração. A entrevista com o proprietário ocorreu na residência do mesmo, em apenas uma sessão gravada, com duração de noventa minutos acrescida de uma conversa informal após a realização da entrevista. Nesta etapa, a história de vida do proprietário foi utilizada pela pesquisadora como técnica de captação de dados. As entrevistas foram realizadas entre os meses de maio e junho de 2006.

Conforme Minayo (1994), a história de vida serve como estratégia de compreensão da realidade, tendo como objetivo principal não só traçar o retrato das experiências vivenciadas pelo entrevistado como também buscar definições fornecidas pelas demais pessoas entrevistadas. Neste trabalho foi utilizada a história de vida tópica, que segundo Minayo (1994) consiste em manter o foco em um momento determinado da experiência em questão.

Para a análise dos dados foi utilizada a metodologia denominada análise de conteúdo, conforme foi desenvolvida por Bardin (1994). A análise de conteúdo é uma metodologia utilizada para a descrição e interpretação do conteúdo de vários tipos de documentos e textos. Esse método auxilia na reinterpretação das mensagens, atingindo uma compreensão de seus significados em um nível mais profundo que o de uma leitura comum (MORAES, 1999).

A análise de conteúdo pode servir-se de todo e qualquer material referente à comunicação, sendo esta verbal ou não. Esses dados, no entanto, precisam ser processados para que seja facilitado o trabalho de compreensão, interpretação e inferência para a qual pretende esta metodologia (MORAES, 1999).

Em sua forma qualitativa, segundo Moraes (1999), este método se apóia em vários pressupostos que buscam o sentido simbólico do que é comunicado. Isto nem sempre aparece de forma manifesta, nem existe um único significado possível. O autor afirma que a análise de conteúdo pode ser entendida como uma interpretação pessoal da pesquisadora a respeito de sua percepção sobre os dados, não sendo possível uma leitura neutra.

Numa abordagem qualitativa, a orientação mais específica do trabalho, assim como a especificidade dos objetivos, podem ser definidos ao longo da investigação. No final da pesquisa, entretanto, é importante que os objetivos do estudo sejam atingidos (MORAES, 1999).

Moraes (1999) propõe que a análise de conteúdo seja constituída de cinco etapas: 1) preparação das informações a serem analisadas; 2) transformação do conteúdo em unidades; 3) categorização das unidades, descrevendo-as e interpretando-as posteriormente.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO EMPREENDEDOR

O Kzuka Promoções SA surgiu, há seis anos, a partir da visão de um jovem empreendedor, que desejava trabalhar com comunicação como fazia na época do Ensino Médio, quando era presidente do grêmio estudantil e editava o “jornalzinho” da escola. Como a oportunidade não surgiu no mercado de trabalho, Fernando Tornaim, criou a própria empresa e definiu seu nicho de atuação. E foi assim que nasceu o Jornal Kzuka.

A empresa que, inicialmente era um jornal *teen*, se transformou na primeira empresa de inteligência de marketing e relacionamento para público jovem do Brasil. Isso ocorreu, pois o Kzuka acompanhava o seu público-alvo muito de perto para a confecção do jornal, adquirindo um vasto conhecimento sobre esse segmento. Assim, os clientes anunciantes da época desejavam mais do que simplesmente espaços comerciais no Jornal. Então, o Kzuka passou a atender outras demandas que fizeram da organização não mais apenas um Jornal, mas uma empresa de inteligência de marketing focada no público jovem. Dessa forma, o Kzuka criou, desenvolveu e se estabeleceu rapidamente no segmento jovem, atraindo o interesse da Rede Brasil Sul - RBS, um dos maiores grupos de comunicação do país, com o qual recentemente formalizou sociedade.

Atualmente a organização está localizada na rua Dona Laura, 866, em Porto Alegre e possui um corpo de funcionários, divididos nos seguintes departamentos: diretoria, coordenação, comercial, planejamento, atendimento, administrativo, eventos, veículos, comunica (departamento de relacionamento com o jovem).

Por contar com uma ampla estrutura de comunicação e promoção, a empresa opera de forma 100% focada no segmento, criativa e com alta interatividade. Assim, na realização do trabalho de inteligência de marketing e relacionamento, o Kzuka tem o suporte de ferramentas como assessoria de marketing, assessoria de imprensa, relacionamento, pesquisa, promoção e eventos e veículos de comunicação.

O Kzuka – passo a passo

Para compreender a estrutura que consiste a empresa, as ferramentas que dão suporte à inteligência de marketing do Kzuka foram desmembradas em itens que seguem abaixo.

Assessoria de Marketing:

Consiste em contratos de parceria, com duração anual, que envolve a equipe do Kzuka para pensar o cliente, para farejar tendências dentro do segmento; descobrir as melhores oportunidades no *target*; monitorar a concorrência; gerar pautas; documentar as estratégias com clippings e relatórios.

Relacionamento:

O maior ativo do Kzuka é o relacionamento com o público jovem. Essa gera informações qualitativas e *leads* de tendência, que são processadas e analisadas pela área de Planejamento. O resultado é um plano de ação personalizado para cada cliente.

Os projetos de relacionamento do Kzuka emprestam aos clientes o vínculo já desenvolvido entre a empresa e o seu público-alvo.

No Media:

Todo o trabalho de relacionamento desenvolvido pelo Kzuka gera um grau maior de adesão às ações de No Media criadas e produzidas pela empresa. Dessa forma, os jovens têm um canal de comunicação aberto com a empresa, explicitando à organização o que desejam. Assim o Kzuka traduz dentro do perfil da marca do cliente, criando projetos já acolhidos pelo público e garantindo a presença dos jovens nas ações.

Projetos Especiais:

Além dos projetos já estruturados que o Kzuka leva até o mercado, existe toda uma equipe preparada para receber demandas e criar soluções 100% customizadas. A empresa desenvolve ações institucionais, de relacionamento, de promoção e de crossmedia com o foco no mercado jovem nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina.

Veículos de Comunicação/Crossmedia:

O Jornal Kzuka é um veículo de comunicação voltado para os jovens de 14 a 18 anos, estudantes das principais escolas do Rio Grande do Sul. Com distribuição gratuita nas principais escolas e nos pontos mais freqüentados pelos

jovens gaúchos, esse veículo foi indicado, em 2005, ao prêmio Top de Mídia². Venceu o Top de Mídia 2006 e o Prêmio Colunistas 2006³.

O conteúdo veiculado abrange reportagens sobre a relação do jovem com os temas cotidianos de comportamento, moda, esportes, música, tecnologia e viagem; agenda e as fotos das principais festas juntamente com entrevistas, colunistas de destaque e as novidades dos colégios. Além disso, o Kzuka também está presente no Jornal Zero Hora, com uma página semanal, publicada aos sábados, no Segundo Caderno, onde também apresenta assuntos referentes a este segmento.

A Rádio Kzuka é o programa diário da empresa na Rádio Atlântida, principal rádio jovem do RS. Apresentada por Eduardo Neto, a Rádio Kzuka traz as novidades sobre tudo o que está acontecendo na semana.

O Kzuka possui ainda um site em beta teste, o www.kzuka.com.br, no qual publica todas as fotos feitas nos eventos, a agenda com as festas voltadas para o público em questão, além das matérias da última edição do jornal impresso.

O Kzuka News é o meio de comunicação *online* da empresa. Com essa ferramenta é possível fazer um contato direto com os jovens quase em *real time*.

² Evento anual, promovido pelo Grupo de Mídia RS, que premia os melhores trabalho de mídia do Rio Grande do Sul.

³ O Prêmio Colunistas do Brasil foi criado em 1968 pela Abracomp - Associação Brasileira dos Colunistas de Marketing e Propaganda - com o objetivo de destacar os melhores trabalhos brasileiros de publicidade em todos os meios: jornal, revista, rádio, mídia exterior, cinema, televisão e internet.

Muito utilizado em promoções, o Kzuka News possui um cadastro com mais de 26 mil nomes.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE – A FIGURA DO EMPREENDEDOR

A análise de conteúdo dos dados para este estudo foi dividida em dois grupos. Primeiramente foi realizado o processo de análise da entrevista feita com o proprietário da empresa estudada. Posteriormente foram analisados os dados levantados através da pesquisa realizada com funcionários selecionados para participarem desse estudo. Isto ocorre, pois para o proprietário foram levantadas categorias diferentes daquelas elaboradas para os funcionários.

A análise de conteúdo dos dados coletados a partir da entrevista com o proprietário permitiu obter as seguintes categorias: Auto-realização, ambiente familiar e lazer, relacionamentos, visão, oportunidade e criatividade, e o líder. A seguir essas categorias serão apresentadas, ilustradas com trechos da entrevista e serão discutidas.

4.1 Auto-realização

A temática auto-realização está bastante presente nas respostas do jovem empreendedor e se mostra claramente através da expressão verbal do pronome possessivo “meu” em diversas passagens da entrevista.

Durante toda a entrevista o proprietário, ao ser perguntado sobre o negócio, explicitava o quanto a empresa lhe pertencia e como o próprio havia posto em prática o seu conhecimento e as suas idéias em algo que realmente deu certo no mercado. Isso fica expresso em fragmentos de respostas da entrevista realizada

na residência do jovem. A primeira aparição da categoria auto-realização se deu quando a pesquisadora pergunta como se dá a relação entre um gestor sem graduação superior para com os funcionários graduados e ainda com idade mais avançada do que o proprietário da empresa. *“Como o negócio é meu, não há problema. Eu comecei tudo do zero, o meu conhecimento do negócio é legítimo e isso torna a liderança legítima. Não há atrito e todos me respeitam muito, porque tenho o conhecimento e ser formado não significa que a pessoa tenha esse conhecimento”*.

Como o Kzuka foi um planejamento solitário do jovem empreendedor, este evidencia que o negócio é seu e de mais ninguém. É uma realização que não dependeu de mais nada além do seu próprio esforço e envolvimento.

Essa idéia é corroborada por Bateman e Snell (1998), quando comentam que uma das capacidades empreendedoras é a independência, que ocorre quando uma pessoa estrutura uma nova organização sem o auxílio empresarial. Assim, este perfil de empreendedor retrata o indivíduo que inicia o próprio negócio devido ao desafio, ao lucro e à inexplicável satisfação através da concretização de uma idéia que o pertence. Os autores ainda ressaltam que os indivíduos que se enquadram no perfil citado possuem o desejo de realmente serem independentes e valorizam expressivamente a sensação e o prazer de fazerem parte da construção do plano, além de sentirem uma grande satisfação em construir algo a partir do nada, chegar ao sucesso, enxergar a participação do negócio inserido no mercado e adquirir a admiração de terceiros. Esta afirmativa auxilia no entendimento do comportamento de um indivíduo que sempre busca por algo novo, a fim de superar-se e auto-realizar-se sempre.

Dornelas (2001) complementa ao afirmar que esse tipo de pessoa não se contenta em ser apenas mais um em meio a tantos. Estes buscam o reconhecimento e a admiração, sendo referência no mercado. E é desta forma que o proprietário da empresa analisada é percebido pelos funcionários, bem como pelo mercado, uma vez que a organização é líder no segmento de inteligência de marketing jovem, e atualmente o proprietário da mesma, com apenas 25 anos, é um dos sócios da RBS: *“Quando o Kzuka começou a tomar forma eu tive que estabelecer a confiança das empresas para que elas percebessem que o Kzuka existia para fazer o elo delas com o público jovem. Eu não criei uma necessidade. Eu criei uma nova categoria para ser o primeiro dela. Assim é muito mais fácil”*.

O entrevistado também demonstrou um grande desejo de ser dono do próprio negócio: *“O incentivo inicial de abrir uma empresa própria foi todo meu. Existem razões de vários estilos que me incentivaram, inclusive o meu perfil pessoal de querer ser dono de algo”*. Além disso, conforme comentado anteriormente, no capítulo sobre o método, a pesquisadora e o entrevistado conversaram informalmente após a entrevista semi-estruturada. Durante esse momento o pesquisado relatou mais uma das motivações que o levou a construir a empresa a qual gerencia atualmente: *“Uma das coisas que me fez ir atrás da minha idéia, colocá-la em prática e fazer dar muito certo foi um vazio que eu sentia. Tu sabes que eu faço análise, e hoje eu não sinto mais esse vazio. Na época, lá em 2000, eu precisava ser aplaudido. Eu queria, eu precisava da admiração dos outros para satisfazer uma necessidade interior”*. Assim é possível perceber motivações mais intrínsecas do indivíduo, e que também são um forte motor para assumir os riscos de um novo negócio. Quando questionado sobre os planos futuros, o entrevistado demonstrou interesse em partir para uma nova etapa, novos desafios: *“Quero ser um executivo”*.

Dornelas (2001) fala que os empreendedores têm a capacidade de construção do próprio destino, devido ao desejo de estarem à frente das mudanças, gerando os próprios caminhos, sendo os próprios chefes e, conseqüentemente, ofertando novos empregos. Hisrich e Peters (2006) complementam que na maioria dos casos os indivíduos que se enquadram no perfil empreendedor são pessoas que precisam realizar as coisas a sua maneira, e têm dificuldade de trabalhar para alguém.

4.2 Ambiente Familiar e Lazer

Como ilustrado na introdução dessa pesquisa, o comerciante e navegador Marco Polo é percebido por alguns autores como a primeira inferência do termo empreendedor (Dornelas,2001; Hisrich e Peters, 2004).

Marco Polo nasceu, cresceu e teve toda a educação voltada para o contexto comercial, pois foi criado pelo pai e pelo tio, ambos comerciantes. Assim, historicamente, Marco Polo é reconhecido como o comerciante e viajante que estabeleceu a rota comercial com o Oriente (Universal, 1996).

A categoria Ambiente Familiar e Lazer demonstra a significativa influência do cenário no qual o indivíduo obtém a educação, na formação não só pessoal como também profissional.

Durante a entrevista, o pesquisado fez alguns relatos sobre a infância e a convivência familiar. Filho mais velho de pais que lidam com negócios – o pai é

formado em administração e é empresário, e a mãe é estilista, e ambos são proprietários de uma bem conceituada loja de roupas femininas focada no público jovem – o entrevistado comentou que realmente cresceu inserido neste ambiente. *“Sempre acompanhei não especificamente o trabalho, o dia-a-dia da loja, mas desde pequeno se conversa sobre negócios em casa. Como o pai estava sempre envolvido com esse assunto, a pauta das conversas e discussões em casa era essa. Além disso, desde muito cedo eu tive contato com livros e revistas sobre o assunto. Então, o contato com a realidade dos negócios foi muito mais fácil e natural”*.

O espírito empreendedor é um grande conjunto de características que pode facilmente ser rotulado como uma aptidão nata do indivíduo, mas Hisrich e Peters (2006) constatam que a grande tendência é surgirem empreendedores que tenham pais envolvidos com negócios, na maioria que trabalhem por conta própria. Esse aspecto determina, na formação da criança, o desejo e a credibilidade em seguir a carreira empreendedora. Assim, o perfil empreendedor agrega muito além do conhecimento acumulado. Segundo Dolabela (1999), esse traço contém, também, a introdução de valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo.

Dolabela (2006) afirma que os empresários que alcançam o sucesso são significativamente influenciados pelas pessoas que estão ao seu redor como família e amigos, ou por um líder por quem o empreendedor tenha grande admiração, e este sirva como modelo de inspiração. O autor diz também que o empreendedorismo é um fenômeno cultural, isto é, resultado de hábitos, práticas e valores das pessoas: “A percepção do desejo de iniciar uma nova empresa é resultado da cultura, da subcultura, da família, dos professores e dos colegas de uma pessoa”. (HISRICH e PETERS, 2006, p. 31)

Assim, fica explicitado no relato do entrevistado e no complemento teórico que o contexto no qual o jovem em questão obteve as primeiras noções sobre a realidade empresarial, além de valores pessoais e a formação da própria personalidade foi no berço, na convivência diária com aqueles que não só contribuíram expressivamente nos primeiros conhecimentos do pesquisado como também serviram como modelo para o mesmo: os pais. Então, é possível concluir que a convivência possui grande importância na formação do espírito empreendedor. Não há comprovação genética que explique empreendedores natos. O que existe é a influência dos níveis primários de relações (DOLABELA, 2006).

Quando se trata de lazer, o empreendedor analisado comenta que conseguiu aprender com os pais que vale a pena fazer um esforço para perceber que é possível ser um empresário de sucesso e ter momentos de lazer: *“Na infância eu não lembro de os meus pais levarem trabalho pra casa. A família sempre soube deixar o trabalho no trabalho. Além disso, eu incorporei uma característica que é da minha mãe, que faz questão de almoçar e jantar junto de todos, e esses são os momentos de confraternização, de conversa, de encontro da família e de lazer”*.

Mais uma vez cabe à vivência com a família influenciar no desenvolvimento do jovem. As atitudes dos pais no passado são os reflexos dos atos que o jovem pratica atualmente.

4.3 Relacionamentos

Atualmente, em qualquer meio no qual se é atuante é importante não só desenvolver como também manter uma rede de contatos. A empresa pesquisada buscou a confiança das organizações que desejavam comunicar-se com o público jovem e desta forma mantém o elo de ligação de muitas instituições – que hoje são clientes – com os jovens.

A partir do crescimento da empresa, o jovem pesquisado relata que atualmente lidera uma empresa que possui 34 colaboradores diretos, além de ser filiada ao grupo RBS. Ao ser questionado sobre a acessibilidade com os funcionários, o entrevistado conta que existem processos que facilitam o acesso até ele, mas que o mesmo não tem condições de falar com todos. Apesar disto, o jovem afirmou que sabe o nome da equipe do Kzuka.

Quando o assunto é o tratamento com os clientes da empresa, o pesquisado afirma que não é mais o responsável pela parte comercial, como no princípio: *“Hoje minha relação com os clientes é mais de relacionamento mesmo. Saio pra almoçar ou jantar até mesmo sem tratar de negócios. Além disso, sei que conquistei a admiração e a confiança dos meus clientes. E não faço diferenciação. A importância dos clientes pequenos é igual a dos clientes grandes”*.

Dornelas (2001) diz que as pessoas que se encaixam no perfil empreendedor sabem como construir e manter uma boa rede de contatos, e que a partir dela buscam auxílio para o ambiente externo da empresa. Além disso, por se tratar de indivíduos com o senso de liderança aguçado, conquistam a admiração e o respeito tanto de clientes quanto de colaboradores.

4.4 Visão, oportunidade e criatividade

A temática que aborda os campos da visão, oportunidade e criatividade está bastante presente na exposição do jovem pesquisado. Durante a pesquisa, o entrevistado explica de forma muito clara como enxergou a oportunidade e quais foram as formas de ação para a realização da mesma. Isto fica expresso em fragmentos do relato quando perguntado sobre o primeiro emprego: *“Não houve o primeiro emprego. Passei o primeiro semestre de 1999 viajando e quando voltei eu já sabia que daria início ao meu próprio negócio”*.

Evidencia-se aqui o senso de organização e planejamento de futuro do empreendedor. O relato se aprofunda quando a pesquisadora questiona quando o entrevistado sentiu vontade de abrir um negócio próprio, e qual foi o momento no qual percebeu a oportunidade. *“Quando eu estava cursando o terceiro ano do colégio eu já estava instigado, e como eu sabia que ia viajar no segundo semestre da faculdade, fiquei tranqüilo e não busquei trabalho. Foi durante uma viagem aos EUA que deu o estalo. E antes de voltar eu comecei a pesquisar. Pesquisei muito e sabia que quando eu chegasse era para colocar o meu plano em prática. Eu já estava programado pra isto. Três meses antes de retornar ao Brasil eu me aprofundei nos pensamentos”*.

E mais: *“Sempre gostei de comunicação, e de qualquer mercado que tu goste, não significa que as oportunidades estão prontas te esperando. Às vezes tu precisa ir atrás. Eu sabia do que gostava e queria trabalhar com comunicação. Aí eu criei, eu forcei uma situação que convinha pra mim. Eu enxergava que existia um target que era o público jovem e que as empresas claramente tinham dificuldade em estar se comunicando com esse público. E não existia um veículo, um meio para se estar falando com os jovens. Um fato mais concreto que ocorreu pra eu perceber que havia esse espaço no mercado foi quando eu fui procurado*

pela Federação Israelita, e isso já faz tempo. Eles queriam criar um canal de comunicação com os jovens da comunidade judaica e eu dava muito apoio pra isto. Aí eu comecei a me questionar sobre esse filão e o que mais facilitava é que eu tinha 18 anos na época, e eu era parte desse target. Eu não precisava de muita pesquisa sobre o meu público, porque eu fazia parte desse público”.

Percebe-se que o jovem em questão já era identificado por terceiros como um membro atuante de um nicho específico, no caso, os jovens da comunidade judaica. Por ser visto como um formador de opinião, capaz de influenciar o grupo no qual estava inserido, o entrevistado visualizou a grande oportunidade que se abria e na qual estava disposto a investir.

Boas oportunidades não são fáceis de serem encontradas, e quando um empreendedor se depara com uma brecha de mercado este deve passar por quatro estágios que resultam no processo de empreender. Isto significa que o indivíduo identifique e avalie a oportunidade; desenvolva um plano de negócios; determine os recursos necessários; e administre a empresa resultante. Estas etapas englobam diversas variáveis que também necessitam ser pensadas pelo empreendedor. É preciso que se calcule o alcance possível da oportunidade percebida, seu real valor e aquele que é percebido, além dos riscos e possibilidade de retorno, adequação às habilidades e metas pessoais do empreendedor e a vantagem diferencial dentro do mercado competitivo (HISRICH e PETERS, 2006).

Sabe-se que os empreendedores são visionários, capazes de descobrir uma oportunidade e, conseqüentemente, criar um negócio. Afora isso, reúnem uma série de aspectos como iniciativa para criar um novo empreendimento, a paixão que o move a concretizar um plano, espírito criativo na utilização de

recursos disponíveis, transformando o ambiente social e econômico do qual pertence, além da aceitação dos riscos calculados e a plena consciência de que o fracasso existe sempre e para todos (DORNELAS, 2001).

O conhecimento e a preparação para o fracasso são características muito valorizadas pelos indivíduos que desejam arriscar na realização de um sonho. *“Todo empresário já pensou em desistir, mas o pensamento dá força pra continuar. Sempre sob a pressão passa pela cabeça abrir mão de tudo. É o nível de stress, mas daí tu usa isso pra mostrar pra si mesmo que se alguma coisa der errado não vai acontecer nada, é só um negócio que acabou”.*

Persistência e humildade também são características listadas por Carmo-Neto (1995), uma vez que o visionário certamente passará por situações difíceis e que, em um primeiro momento podem até parecer impossíveis de serem resolvidas. Assim, cabe ao indivíduo procurar meios necessários para atingir os objetivos, sem, sob hipótese alguma, desistir.

Ao partir para o desenvolvimento do plano de negócio, o entrevistado comenta que não se deteve a padrões rígidos de planejamento: *“Depois que identifiquei a oportunidade, busquei conhecimentos gerais sobre o assunto, porque não adianta ter paixão se não há espaço no mercado. Após, montei um breve planejamento em uma folha de caderno mesmo. Fiz um levantamento geral: por onde começar, como fazer a parte comercial, de relacionamento com as escolas da capital e a produção do jornal. Aí fui planejando, tanto que a primeira edição do jornal não teve investimento inicial. Eu orcei quanto custaria a impressão de um jornal no formato que eu queria e saí atrás de clientes que se interessassem por um espaço para anunciar. E eu consegui”.*

Os empreendedores buscam realizar um sonho, são pessoas com visão de futuro não só para o negócio como também para a própria vida, sem abrir espaço para a insegurança. São pessoas que sabem tomar decisões corretas e adequadas no momento certo, e se comprometem a não desistir devido ao caos e às pressões que cercam a realidade empresarial (DORNELAS, 2001).

Dolabela (1995) acredita que uma das habilidades mais significativas do visionário é a capacitação para identificar oportunidades, agarrá-las e absorver os recursos para transformá-las em um negócio lucrativo. Para o autor, o empreendedor tem a aptidão de atrair esses recursos, além de demonstrar - aos demais componentes do processo - o valor do projeto e comprovar que é possível fazer acontecer. Esta competência pode ser percebida no jovem pesquisado no momento em que o mesmo comenta sobre a busca do capital inicial para o negócio: *“Nunca houve investimento inicial do negócio. O jornal Kzuka já começou se pagando, pois orcei quanto sairia para fazer um jornal e fui correndo atrás de clientes que acreditassem no negócio para anunciar”*.

O ato de empreender também significa gerar riqueza, mas para Drucker (1986), o empreendedor não pode ser classificado como um capitalista, embora necessite de capital para exercer a atividade que deseja iniciar. E são os desejos de estar à frente das mudanças, realizar um sonho e obter autonomia e independência criando os próprios caminhos que demonstram que ficar rico, para essas pessoas, não é o principal objetivo (DORNELAS, 2001).

Para Dolabela (1995) os empreendedores enxergam o dinheiro como uma consequência do sucesso dos negócios e não como o objetivo principal da

implementação do sonho: *“Nos início eu não podia deixar outra pessoa fazer a parte comercial. O sonho era meu e somente eu poderia vender a minha idéia aos clientes. Nas reuniões eles viam os meus olhos brilharem durante a exposição do negócio. Eu vendi o meu sonho e ele se tornou realidade. E é claro que ter dinheiro é bom, mas o que importa é que eu fui lá e fiz”.*

4.5 O Negócio

Essa categoria apresenta a percepção que o jovem empreendedor tem do próprio negócio. Por diversas vezes essa compreensão se mistura com o entendimento que o mesmo tem de si. Isto é percebido através de relatos nos quais o pesquisado fala da sua pessoa como se fosse a empresa e vice-versa: *“Hoje eu não sou mais uma empresa de ação promocional, eu sou uma empresa de inteligência de marketing jovem. Sou a primeira empresa do segmento”.*

Também está incluso aqui a visão que o pesquisado tem de si – negativas e positivas - os riscos vivenciados e os planos para o futuro, pessoal e empresarial.

Quando a pesquisadora questiona o entrevistado sobre as razões que levaram o mesmo a abrir uma empresa chamada Kzuka, o pesquisado relata o processo decisório como se a empresa e o dono fossem uma coisa só: *“Criei esse nome, porque Kzuka é uma palavra que não tem significado algum, assim posso abranger mais gente sem focar numa tribo específica. Quero me comunicar com todos os jovens. Kzuka não é um nome tendencioso a nada. Eu criei o sentido da marca”.*

Para complementar, ao ser perguntado sobre a cultura organizacional, o pesquisado deixa claro que esta é um reflexo do próprio perfil pessoal, tanto nos aspectos negativos quanto nos positivos: *“A cultura ainda é baseada na motivação de como a empresa começou. Empreendedorismo, pró-atividade, adrenalina. Está mudando agora por causa da junção com a RBS. Nós começamos a valorizar os processos, regras e a organização. Não basta só energia sem processos. É um equilíbrio. A cultura é totalmente um reflexo do meu perfil de motivação, energia e persuasão. E a influência da RBS na cultura do Kzuka não vai sugar o Kzuka. Isto ficou muito claro antes de fecharmos a sociedade. A minha ansiedade e a falta de atenção que eu dei pros processos prejudicou um pouco a empresa, mas isto está mudando”*.

Dolabela (1999) afirma que dificilmente é possível desassociar o perfil do empreendedor, do proprietário da empresa, da representação da organização que o mesmo criou. Isto ocorre, uma vez que ambos são pertencentes ao mesmo conjunto e por essa razão são observados holisticamente, isto é, como um todo. Assim, a empresa tem a cara do dono.

Além de expressar a visão sobre a cultura que a empresa está absorvendo – dentro das próprias necessidades da mesma, a fim de não perder a identidade – o proprietário demonstra a consciência e a percepção de que era preciso burocratizar ou “racionalizar” – se enxergarmos a empresa sendo o próprio dono – uma vez que é necessário encontrar o ponto de equilíbrio entre a emoção e a razão: *“Não basta só energia sem processos”*. O pesquisado complementa esclarecendo que a sociedade com a RBS é a grande oportunidade para o crescimento e a mudança do Kzuka, como se a RBS fosse a razão: *“Estamos mudando aos poucos com a RBS, mas não vamos perder a nossa cara. Eles vieram pra nos auxiliar. Estamos juntos para complementar um ao outro”*.

Durante a conversa informal, ocorrida após a entrevista gravada, o proprietário explica que a RBS visualizou a necessidade de se aproximar do público jovem, e a melhor forma para este relacionamento se estabelecer seria através da junção com a instituição pesquisada – que é especialista em inteligência de marketing jovem. Então, ambas organizações estão dispostas a suprirem a carência uma da outra. O Kzuka aproxima a RBS do público jovem e esta empresta toda a estrutura, *know-how* de ser uma grande organização e aplicação de processos para o Kzuka.

Uma segunda visão apurada de futuro está presente nessa fusão. O jovem empreendedor pesquisado expõe como analisa projetos que chegam até a sua mesa e de que forma observa uma nova oportunidade de mercado: *“Tem que brilhar o meu olho. Depois disso entra a análise de mercado, tipo de parceiro e qual é a análise financeira do negócio”*. Para a segunda questão o pesquisado relata que não há um critério específico para visualizar uma oportunidade: *“Ou alguém trás pra ti e tu te dá conta lendo ou se informando muito. A idéia na prática é tu ter uma série de informações e uma hora elas vão se cruzar. Aí a chance de perceber é muito maior”*.

Pessoas que se enquadram ao perfil empreendedor contêm uma habilidade de análise significativa, decompondo uma atividade ou procedimento, discriminando os fatos das opiniões, processos produtivos dos supérfluos e sugestões realmente relevantes das mais rasas. Além disso, se destaca o senso de discernimento, uma vez que a percepção analítica dá assessoria para conectar idéias que, superficialmente, não fazem sentido entre si (CARMO -NETO, 1995).

A visão de oportunidade para o negócio fica ainda mais evidente quando a pesquisadora questiona quais as expectativas de crescimento da empresa e os planos futuros, pessoais e profissionais. Durante a entrevista notou-se que o jovem gestor, com menos de seis meses de sociedade com a maior empresa de comunicação do sul do país, ainda não está satisfeito. E talvez nunca o esteja. Segundo Dornelas (2001), os empreendedores nunca estão satisfeitos. Esses indivíduos são movidos a novos desafios: *“A expectativa é de expansão para todo o Brasil, sem nunca perder o caráter local. Não queremos virar uma Revista Capricho. Queremos atuar nacionalmente, sem esquecer a atuação local”*. Para os planos futuros, o entrevistado fortalece a expectativa de expansão da empresa no momento em que expressa o desejo de crescer dentro de uma relação saudável com os novos sócios – a RBS. *“A relação com a RBS é muito boa. É diferente de um sócio pessoa física. Tenho uma empresa do outro lado. E desde o início ficou claro o que cada um tem de bom e de ruim. Eles têm consciência que o que iam emprestar ao meu negócio era a credibilidade, estrutura, inteligência, como construir um grande negócio, como crescer, parte comercial. E o lado que eles não têm é a inteligência voltada para o público jovem. Foi um casamento bom”*.

No âmbito pessoal, o proprietário demonstra interesse em não mais centralizar as atividades em si, como ocorreu na fase de implementação do plano de negócio: *“Claro que tem certas coisas que não tem como serem descentralizadas, mas agora que eu tenho toda uma estrutura, eu também quero tentar mudar pra poder usufruir dessa tranquilidade, pra ter uma vida mais calma e poder voltar a fazer coisas que eu tive que abrir mão por um tempo”*.

Conforme Bateman e Snell (1998), as pessoas que arriscam uma carreira empreendedora estão à procura de uma melhor qualidade de vida – ou uma qualidade superior àquela que teriam em uma grande empresa.

Como já foi visto anteriormente, os empreendedores são pessoas apaixonadas por aquilo no qual acreditam. Além dessa paixão que move esses indivíduos, Dolabela (1999) escala a coragem e a persistência como competências importantes, uma vez que para construir algo a partir do nada, e em um ambiente competitivo e repleto de riscos, as duas habilidades citadas dão força para continuar, apesar dos obstáculos, armadilhas e talvez da própria solidão.

4.6 O Líder

A figura do líder é predominante em toda a entrevista com o proprietário da organização pesquisada. Conforme analisado na categoria Auto-realização, o entrevistado percebe que possui uma liderança legítima, pois iniciou o negócio do zero e por isso detém a maior concentração de conhecimento sobre o mesmo. Também foi visto anteriormente, que o pesquisado ainda não concluiu o ensino superior, e este não é um fato que gera conflitos com os funcionários já graduados: *“Não há atrito e todos me respeitam muito, porque eu tenho o conhecimento legítimo”*.

Dornelas (2001), diz que os empreendedores possuem uma noção de liderança bem desenvolvida, e conseguem conquistar o respeito e a admiração dos seus subordinados. Além disso, para Carmo-Neto (1995), o empreendedor tem o dever de se comunicar com clareza, não só na palavra falada como também na escrita, a fim de transmitir e receber idéias, opiniões e resultados. Desta forma, segundo Dornelas (2001), os colaboradores entendem e percebem a importância de valorizar e estimular a equipe com a qual estão trabalhando.

A pesquisadora explora mais a percepção que o analisado tem de si como gestor, sendo possível enxergar que o proprietário tem consciência das aptidões que são transmitidas aos demais funcionários da instituição, além de saber que o próprio estilo de liderança serve como modelo para os gerentes de núcleo da empresa: *“Hoje eu acho que consigo ser um líder muito mais mobilizador, que consegue estar agregando, muito mais maduro. Consigo fazer o papel, pra quem é gerente de núcleo, de pai. E saber quando equilibrar os dois lados. Consigo chamar atenção e passar a mão na cabeça quando necessário”*.

A capacidade crítica é uma das habilidades necessárias em indivíduos que possuem o próprio negócio, pois ao empreendedor deve submeter as próprias idéias e soluções a julgamento, determinando assim os prós e contras a fim de decidir com certeza. Além disso, a aptidão à auto-crítica também precisa ser apurada e bem desenvolvida, uma vez que o líder só possui a ele mesmo como avaliador de atitudes e comportamentos (CARMO -NETO, 1995): *“Claramente eu tive uma evolução e amadurecimento muito grande e isso é uma coisa saudável. Percebi como o líder deve estar junto. Tu é o chefe e tu não tem feedback constante, aí tu tem que desenvolver uma capacidade crítica muito maior. (...) Acho que o que falta evoluir ainda são coisas associadas ao meu defeito que é a ansiedade. Acho que hoje estou num nível satisfatório, se comparado desde quando comecei”*.

Além da clareza de pensamentos e da afiada visão de si mesmo, é importante que o empreendedor consiga enxergar ou apenas imaginar qual a impressão que o mesmo transmite aos colaboradores, pois muitas vezes pode achar que a imagem percebida é uma quando na verdade está equivocado. Ao ser questionado sobre como imagina que os colaboradores o percebem, o pesquisado consegue enxergar e, principalmente, aceitar que existem aspectos negativos muito claros e que são transmitidos e igualmente percebidos pelos demais: *“Acho*

que eles valorizam muito o meu lado empreendedor. Acho que eles têm confiança em mim como líder e me respeitam. Eles me passam isso constantemente, pois eu consigo desempenhar o papel da verdade, de buscar a transparência nos assuntos. Mas também acho que eles enxergam o mesmo defeito que eu já coloquei. Acontece que às vezes eu tenho um assunto e quero colocar pra equipe, querendo agradar, mas me antecipo e às vezes as coisas não fecham e não acontecem. Eu quero fazer uma coisa boa, mas acabo criando uma promessa que não foi cumprida”.

Carmo-Neto (1995) acredita que à clareza de raciocínio dos empreendedores pode ser complementada com a visão do todo. Conforme o autor, cada desafio é um conjunto de rotinas que devem ser estudadas separadamente. Como consequência, o visionário tem a capacidade de análise dos fatores como unidades, mas sem perder o foco no todo. Desta forma se torna possível não só a compreensão do detalhe como também o funcionamento da organização como uma unidade. Portanto, a lucidez de um gestor sobre si mesmo e sobre a empresa possibilita o estímulo do espírito de equipe, além do desenvolvimento do empreendedor como parte dela (CARMO-NETO 1995). De acordo com o entrevistado: *“(...) o meu trabalho de gestor é a nível estratégico. Estou sempre observando como estão os projetos de curto e longo prazos, aliando as pautas com os coordenadores e puxando a pauta da empresa, delegando funções e fazendo acontecer. Me envolvo de perto com a parte institucional e com a mobilização e motivação da empresa”.*

A valorização da personalidade dos funcionários está presente nos critérios de seleção de pessoal utilizados pelo gestor da empresa pesquisada. Sabe-se que a organização possui o perfil do proprietário e que este tem o conhecimento sobre o negócio obtido através da vivência. Dessa forma, atualmente, o entrevistado divide o processo de seleção em duas esferas: a primeira ocorre via RBS, que

analisa tudo, mas foca principalmente nas capacidades técnicas do candidato; após, os selecionados são avaliados pelo proprietário do Kzuka, que dá atenção especial nas capacidades individuais: *“(...) a parte que considero muito importante é a capacidade de mobilização, lidar sob pressão. Isso é pré-requisito hoje em dia. Dou mais atenção pra parte pessoal. Acho que a parte técnica é importante, mas o outro lado é fundamental, porque pessoas muito boas tecnicamente e fracas pessoalmente não rendem tanto”*.

A última etapa do bloco de entrevista com o proprietário resume-se aos planos futuros que o mesmo planeja com uma descrição de como ele próprio se enxerga como um jovem empreendedor.

Quando questionado sobre o futuro, o analisado demonstra, mais uma vez, como o planejamento é presente não só na vida pessoal como na profissional. Além disso, o jovem em questão deseja traçar novos rumos e até mesmo arriscar em mercados desconhecidos, começando do zero mais uma vez: *“Quero continuar no meu negócio, crescendo nacionalmente, e tenho outros projetos, mas que ainda são segredo e quero colocá-los em prática, como o cinema. Adoro cinema, mas não faço idéia de como funcione esse mercado, mas tenho o sonho de entrar nesse meio”*.

Ao ser perguntado como se descreveria na condição de um jovem empreendedor o mesmo não pensa duas vezes: *“O mais importante é o meu perfil: sou curioso, tenho vontade de buscar informação e de fazer as coisas acontecerem. A minha sensibilidade já era grande e agora aumentou agora que faço análise, sou observador, tenho capacidade de persuasão e mobilização muito fortes, e sedução, porque quando tu ta vendendo um sonho teu, tu precisa ter isso*

pra encantar as pessoas e fazer com que elas comprem o teu sonho. Acho que são essas as minhas descrições principais e que fizeram a coisa acontecer”.

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS COLABORADORES

A segunda etapa da análise de conteúdo dos dados para este estudo refere-se à apresentação e análise dos dados levantados através das entrevistas com os funcionários selecionados para participarem desse estudo. Neste momento as categorias levantadas são referentes a todos os participantes.

Participaram da presente pesquisa, cinco mulheres e quatro homens, todos colaboradores do Kzuka, de vinte e um a vinte e cinco anos de idade, já graduados ou que ainda cursam o ensino superior.

A análise de conteúdo dos dados coletados a partir das entrevistas com os colaboradores permitiu obter as seguintes categorias: Percepção da empresa, relacionamentos, motivação, cultura da empresa. A seguir essas categorias serão apresentadas, ilustradas com trechos das entrevistas e serão discutidas.

5.1 Percepção da empresa

A compreensão da empresa como uma organização jovem, inovadora e em constante modificação e crescimento está bastante presente nos relatos obtidos através da entrevista semi-estruturada.

Como a instituição emprega muitos jovens e trabalha com o foco voltado para esse mesmo público, quando foi solicitada a definição da empresa em

somente uma palavra, houve três aparições do termo jovem e uma aparição dos termos marca, desorganização, relacionamento, constante crescimento, inovação e mudança. Um único entrevistado deu uma resposta mais longa, abrangendo outros aspectos. Além disso, responder a essa pergunta, para este indivíduo, foi bastante difícil: *“Várias coisas vem em mente como o caos, o stress, hora extra. Eu responderia jovem, não só pelo público que ela atinge como pelo público interno. Me refiro ao clima entre os colaboradores, porque é uma empresa com clima jovem tanto nas coisas boas como nas ruins do jovem. As pessoas lá são jovens e se não são entram no clima jovem. Nas coisas boas de ser jovem: renovação, pró-atividade, inovação. Coisas ruins como irresponsabilidade, não estar a fim, não ser profissional em alguns momentos. São esses os sentidos”*.

Outros aspectos foram levantados quando o questionamento foi acerca das características positivas e negativas da empresa. As impressões positivas correspondem muito às percepções da organização: *“Ambição, desejo de buscar esse crescimento maior que acaba se concretizando”*. Além disso, os entrevistados elegeram pensar como o jovem, criatividade, poder de marca, envolvimento das equipes nas estratégias da empresa, abertura para mudanças, diversidade nos trabalhos e empreendedorismo.

Como pontos negativos, os pesquisados foram incisivos no que diz respeito aos conflitos internos entre departamentos, que pode ser alinhado com a falta de processos entre os mesmos. Dois entrevistados relataram que existem muitas divergências entre áreas, principalmente, em se tratando do planejamento – que demanda trabalho – para o setor de eventos – que deve executá-los: *“Já houveram muitos atritos devido aos prazos apertados, principalmente, entre departamentos onde os trabalhos dependem um do outro, como o planejamento e eventos. Ocorre direto, é comum, mas está mudando”*. Outro pesquisado respondeu que essas tensões são conseqüência dos prazos apertados, uma vez

que muitos pedidos de trabalho chegam atrasados até um departamento e isto atrapalha o desenvolvimento das atividades, desorganizando o todo.

Outros aspectos negativos foram levantados, como desorganização, disputa de poder, promessas não cumpridas, indefinições de objetivos, missão e visão - o que gera a conseqüente indefinição dos rumos da empresa - funcionários imaturos e espaço físico insuficiente.

Como relatado anteriormente pelo proprietário, a empresa, é falha em processos e normas burocráticas, mas essa situação está em vias de mudar após a junção com a RBS. Além disso, é importante salientar que um dos pontos negativos levantados está expressivamente relacionado à característica pessoal negativa do dono, a ansiedade, conforme visto anteriormente. Esse traço da personalidade do gestor está contido na realidade da empresa, uma vez que gera promessas não cumpridas que são percebidas pelos colaboradores. Além disso, os aspectos negativos listados pelos funcionários entrevistados refletem a necessidade da implementação de processos e normas:

“Falta de processos em alguns aspectos como no processo de desligamento da empresa. Em relação aos cargos, que contratam uma nova pessoa e rebaixa quem está faz mais tempo na empresa, medo de contratar alguém e colocar no mesmo nível de quem já está na empresa, pois pode parecer ofensivo, e os cargos não são bem definidos. E quando contratam uma pessoa para suprir uma necessidade de trabalho de um departamento, ao invés dessa pessoa só atender essa necessidade, a empresa arranja mais tarefas para esse departamento cumprir, pois a área tem uma pessoa a mais. Então o departamento nunca vai estar com o número suficiente de pessoas para a quantidade de tarefas propostas”.

O entrevistado que participou de uma conversa informal contou que a empresa pesquisada possui alta rotatividade de colaboradores, e isto ocorre

mesmo com a boa prática de salários. Acredita-se que a falta de motivação, de valorização e de perspectivas de ascensão dentro da empresa sejam as principais causas desse fenômeno.

5.2 Relacionamentos

Na percepção do proprietário, conforme já citado, o relacionamento com os funcionários é bom e existe uma fácil acessibilidade entre gestor e colaboradores.

Ao serem questionados sobre esta relação, todos os entrevistados afirmam que existe um relacionamento bom, mas que já houve atritos: *“Já houve, mas não foi uma briga. Foi uma coisa que só o proprietário discutiu sozinho. Chamou todo mundo numa sala e deu uns gritos, mas sem acusar ninguém, pois ele descobriu que alguém estava procurando emprego de dentro da empresa. A equipe ficou sem entender muito bem o que estava acontecendo, pois envolvia somente uma pessoa que não foi acusada e que não se acusou”*. Outra aparição de conflito entre o dono e os colaboradores surge como complemento: *“Muitas vezes o proprietário não tem noção de alguns processos a serem cumpridos para se chegar a um resultado final satisfatório. Tem uma gestão voltada somente para os lucros, esquecendo da satisfação dos clientes e dos colaboradores”*.

Uma terceira visão de atrito existente entre o gestor e a equipe esclarece muitas dessas situações que ocorrem, mas que não chegam a ser atritos. São convergências de idéias que resultam em discussões construtivas: *“Acho que esporadicamente ocorrem algumas convergências de idéias. (...) No sentido de*

acrescentar e ajustar idéias. A relação é muito tranqüila". Os demais funcionários responderam que o relacionamento com o gestor é muito bom, não lembram ou não participaram de nenhuma situação de conflito desse gênero.

Apesar dos eventuais conflitos, a relação do proprietário com os funcionários também foi visualizada nas palavras de uma colaboradora entrevistada como: *"É uma relação bem acessível. Já foi mais próximo. Hoje ele não é tão disponível como era, em função do tempo e das atribuições que ele tem hoje. (...) Acho que ele tem mais afinidade com algumas pessoas do que com outras. Mais proximidade. Tem pessoas que não têm o acesso que eu tenho, por exemplo. Isso vai da dependência do trabalho das pessoas em relação a ele. Raramente ele circula pelos departamentos. Às vezes, com algum comunicado mais importante ele passa por todos, mas é bem raro"*.

Quando se trata do envolvimento do proprietário com os clientes da organização, os entrevistados percebem uma relação boa e a disponibilidade e o prazer que o gestor sente em manter um laço extremamente próxima com os clientes. *"É uma relação boa. Tem credibilidade e abertura no mercado"*. Ou ainda: *"Ele tem conhecimento das ações que estão acontecendo e participa de momentos importantes com os clientes. Tipo na abertura dos projetos, no encerramento quando são analisadas as ações. E sempre que possível ele está em contato, principalmente com os clientes maiores da empresa"*.

Durante a análise dos dados coletados com o proprietário, este comentou que, no início do negócio, fazia questão de realizar a parte comercial do Jornal Kzuka, pois o sonho era dele e somente ele poderia vender esse sonho aos futuros clientes. Essa realização de sonho também é visualizada pelos funcionários. *"A relação com os clientes é muito boa. O proprietário os trata como*

parceiros, vendendo sempre um sonho, mas muitas vezes este parece ser inatingível e utópico”.

A admiração dos clientes pelo jovem proprietário também é um aspecto percebido: “[...] *Com alguns clientes é melhor do que com outros. E não necessariamente em relação aos investimentos na casa. Tem clientes que investem pouco, mas que estavam presentes no início da empresa ou são amigos dele e têm proximidade. Ele liga, faz contato. Os clientes maiores ele faz questão de tratar pessoalmente. Tem reuniões que estão num momento chave de negociação que ele acha importante estar junto. Acho que ele é bem admirado em geral. As pessoas valorizam a presença dele em reuniões”.* E: “*Os clientes admiram o diretor pelo empreendedorismo com tão pouca idade. O proprietário é o mais jovem diretor na história da RBS”.*

O último relato se enquadra com a resposta do proprietário em relação aos clientes. Como analisado, anteriormente, o jovem empreendedor realmente não diferencia o tratamento entre clientes de grande e pequeno porte, e nunca esquece da atenção especial para àqueles que investiram e acreditaram no sonho que hoje é concreto: o Kzuka.

5.3 Motivação

A motivação foi relatada pelo proprietário como sendo uma das suas características próprias que refletem no contexto da empresa. Na visão dos funcionários, motivação é sinônimo de: “*acordar na segunda-feira com vontade de ir trabalhar*”, “*ter prazer em desenvolver certas atividades*”, “*colaboradores que se desenvolvem junto com a empresa*”. Um entrevistado respondeu que para ele a

marca Kzuka é sinônimo de motivação. Ainda se têm outras aparições para o conceito de motivação: *“É realizar uma atividade com entusiasmo, procurando fazê-la da melhor forma possível e objetivando a inovação e a superação, em termos de qualidade e do que já realizei anteriormente”*.

E também: *“Motivação é fazer o que se gosta e perceber que dá certo”*. E por último: *“Estar sempre de bem comigo, com a família, equipe de trabalho e com o mercado de trabalho”* e *“dinheiro”*.

Percebe-se que de uma forma geral os entrevistados seguem a mesma linha de raciocínio quanto à idéia de motivação. Isto se reflete quando questionados a respeito da satisfação do papel exercido dentro da empresa. Todos se dizem satisfeitos com o trabalho, tendo apenas uma resposta negativa. Além disso, nenhum dos entrevistados gostaria de estar em outra função.

Apesar de estarem satisfeitos com o papel dentro da organização, os colaboradores enxergam, em sua maioria, a desmotivação da equipe de trabalho como um todo. Quando a pergunta é sobre a motivação do grupo as respostas surgem de formas variadas. *“Não estão motivados. [...] sinto isso da maior parte da empresa”*, e *“Mais ou menos”*. Ou ainda: *“Acredito que hoje a equipe está passando por um grande desgaste físico e mental, devido ao volume de trabalho”*.

Observa-se que funcionários com menos tempo de empresa visualizam a equipe motivada. Um dos entrevistados, que está há três meses na organização, sente-se muito motivado, bem como também enxerga a equipe igualmente desta forma: *“[...] a constante expectativa de crescimento torna a motivação mais*

tangível". Outro pesquisado, com seis meses de empresa, acredita que na maioria das vezes a equipe está motivada.

A falta de motivação possui causas diversas e que geram conseqüências nos resultados da empresa. Uma entrevistada relatou que devido às promessas não cumpridas – geradas pela ansiedade constante do proprietário – os colaboradores já não dão mais crédito àquilo que é dito. Ou seja, já há o costume dessa prática e o condicionamento dos funcionários para esse tipo de situação. Além disso, há a falta de estímulo e, na visão dessa pesquisada, algumas equipes estão acomodadas com certas falhas que ocorrem em determinadas etapas de execução das ações planejadas para os clientes. No relato ficou expressa a imagem de uma equipe que camufla ou aceita erros e falhas, como se estes acontecimentos já fossem parte da rotina de trabalho.

5.4 Cultura da empresa

Para o proprietário a cultura do Kzuka é um reflexo do perfil pessoal do mesmo. Deve-se acrescentar ainda as mudanças que estão ocorrendo dentro da empresa, devido à fusão com a RBS. Como foi dito pelo jovem gestor, essa junção não significa que o Kzuka perde a própria identidade.

Na ótica de Oliveira (1988), cultura organizacional as crenças e os valores vigentes na empresa, e aos comportamentos individuais e coletivos decorrentes. A cultura é a forma de ser de cada instituição – sendo que essa maneira é única e individual.

Aos serem perguntados sobre o que entendem por cultura organizacional, os colaboradores relatam as mais variadas conceituações. Estas parecem ser as percepções de como se dá a cultura do Kzuka. *“Acho que são os valores da empresa e as coisas que a empresa acredita e as pessoas que trabalham nela seguem. É o que se prega dentro da empresa como correto”*. E: *“Entendo cultura organizacional como a maneira que a empresa é conduzida, os hábitos e regras internas”*.

Um relato que chama atenção fala sobre a cultura vir de forma vertical. *“Cultura organizacional são atitudes e regras implícitas dentro da empresa. Vêm de cima pra baixo, não são escritas, mas percebidas nas relações interpessoais no ambiente de trabalho”*. Ou: *“Cultura organizacional é a cultura da empresa. Os seus valores, como enxerga os processos, a sua história, os fatos que marcaram a empresa, como ela lida com as situações, com os diretores se posicionam e etc”*.

A partir dessas respostas foi perguntado qual é a cultura organizacional do Kzuka. Observa-se aqui uma certa insegurança por parte dos colaboradores. Mesmo que a cultura esteja sempre em constante mutação, boa parte das mudanças que estão ocorrendo na organização são conseqüências da absorção de parte da cultura da RBS. E a grande dificuldade desta transformação é o processo de readaptação dos colaboradores, além da aceitação de uma nova cultura. *“A cultura do Kzuka está em constante mutação. O que existe hoje, talvez não tenha daqui um mês, assim como não tinha há um mês. É o período de transição. Importante para definir todos os processos e objetivos finais”*.

Ou ainda: *“O Kzuka tem o modelo de administração moderno. Não existe a presença marcante de hierarquia, na medida em que os colaboradores se sentem à vontade para propor coisas novas. As reuniões são feitas com a presença de*

membros de cada um dos setores, o que otimiza esses encontros. Ao mesmo tempo, a empresa se encontra num momento de transformação de cultura, pois aos poucos está sendo introduzida a cultura do grupo RBS. Porém, essa mudança está sendo gradual, de forma que não está havendo grandes impactos dentro da organização e sim fora dela. As perspectivas só aumentam e a empresa acompanha esses fenômenos agregando mais elementos na sua estrutura. Mas a característica do líder, o empreendedorismo, é bem forte na empresa”.

O último relato está conectado com as informações analisadas pelo proprietário, uma vez que o jovem empreendedor tem plena consciência de que a cultura do Kzuka é um reflexo do próprio perfil pessoal. Além disso, ficou evidente que o proprietário busca empregados que também se enquadrem, o mínimo que seja, dentro dessa dinâmica. Assim, o perfil da equipe fica alinhado não só com os traços do dono como também com a cultura da empresa – apesar das atuais modificações.

Outros relatos que merecem a apreciação tratam a empresa por outro prisma: *“Acho que o Kzuka tem valores muito comerciais, valores de pensamentos muito comerciais, pra não dizer mercenários. Pensa de uma forma muito comercial, pra se vender. Às vezes passa por cima de algumas coisas pra se vender. Às vezes se definem coisas, mas pra fechar um negócio se esquecem do que foi definido anteriormente. Além disso, acho que é uma empresa muito empreendedora e que valoriza muito isso. Valoriza a criatividade também”.* E mais: *“A empresa é nova, por esse motivo há mais um clima organizacional do que propriamente uma cultura. E esse clima é de jovialidade, em sintonia com os objetivos da organização. Há também a preocupação em manter todos informados sobre o que se passa em todos os setores, através de um e-mail”.*

Ainda é possível perceber os reflexos da mudança, a insegurança e leve confusão por parte dos funcionários, no que tange à cultura organizacional da Kzuka. *“A empresa passou por uma grande mudança e acredito que isso tenha feito com que ela vivesse um momento de desgaste nas relações interpessoais, desorganização interna e uma clara demonstração de inexperiência frente a essas reformulações. Acredito que esse período tenha servido como amadurecimento e despertado a importância de uma maior profissionalização tanto dos colaboradores quanto nas relações com os clientes. Acho que não tem uma cultura organizacional muito clara e definida. Acredito que com a preocupação de profissionalizar mais a empresa daqui a um tempo, a cultura possa ser percebida mais claramente”.*

E por último: *“O Kzuka está passando por todo um processo de reestruturação para acompanhar as mudanças acontecidas nos últimos meses. As áreas estão sendo redimensionadas a fim de atender às novas necessidades, a estrutura como um todo está sendo remodelada e aos poucos o processo vai tomando uma nova forma. Não tenho, nesse momento, muito clara esta cultura organizacional. Talvez daqui a um mês as coisas fiquem mais claras”.*

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao utilizar como objeto de estudo o caso de um empresário gaúcho, que hoje é o mais jovem diretor na história da maior empresa de comunicação do sul do Brasil, a RBS, este trabalho propõe uma leitura do perfil, estilo de vida, cotidiano, percepções e realidade empresarial de um jovem empreendedor.

Os achados desta pesquisa demonstram a estreita relação existente entre os campos teórico e prático, em se tratando das características que compõe o perfil pessoal de um empreendedor. Assim, foi viável perceber que diversas das particularidades do proprietário da empresa estudada estão diretamente refletidas nas características da organização. Além disso, constatou-se a expressiva importância da influência do contexto familiar no processo de desenvolvimento do empreendedorismo, do espírito empreendedor. É através da educação, dos valores e dos hábitos familiares que a o indivíduo forma a própria maneira de ser, pensar e agir.

Durante a análise, compreendeu-se os caminhos traçados pelo empreendedor em busca da realização de um sonho, desde o início até o ápice – considerando a fusão com a RBS o auge da trajetória do Kzuka nesse momento. Viu-se, mesmo que de forma muito superficial, o processo de planejamento, criação e a conquista de mercado de uma empresa gerida por um jovem de apenas 25 anos e que, atualmente, compõe a mesa da diretoria de uma grande empresa. Isto significa que o sonho do proprietário estudado, além de ter se transformado em realidade, tornou-se um produto competitivo no mercado das comunicações, atraindo os olhares da empresa líder do segmento no contexto gaúcho.

Observou-se, também, as diversas perspectivas da gestão do jovem proprietário como, por exemplo, o prisma de funcionários com três meses de casa e a percepção de colaboradores empregados há dois anos. Foi possível, ainda, traçar um paralelo entre as visões do proprietário com as percepções dos funcionários da empresa. Assim, percebeu-se que alguns aspectos são visíveis a todos, outros são perceptíveis somente aos veteranos da casa, e que o proprietário do negócio enxerga algumas falhas e reconhece muitos êxitos. Adicionado a isto estão envolvidas muitas características positivas e negativas do proprietário do negócio. Particularidades que influem no sucesso e insucesso do empreendimento, e na forma de organização das pessoas dentro da empresa.

O Kzuka, apesar de ser um sonho realizado com sucesso, apresenta imperfeições de gestão – como em qualquer outra organização. Como a empresa é um reflexo do proprietário, essas deficiências podem ser a repercussão da pouca experiência prática do jovem gestor.

Sabe-se que a pesquisa qualitativa não possibilita generalizar de modo estatístico os resultados, pois não se baseia em uma amostra representativa. Contudo, ela permite a compreensão profunda dos fenômenos. É evidente que esta pesquisa traçou um dos possíveis caminhos para a interpretação dos dados coletados e até mesmo do tema de estudo.

Este projeto discute sobre uma temática recente e que propõe novas abordagens e diferentes propostas para futuros trabalhos que envolvam a análise do perfil do jovem empreendedor na atualidade, bem como um maior aprofundamento nas questões sócio-antropológicas da organização, bem como

questos referentes à gestão de pessoas, cultura organizacional e estudo psicológico desse traço de personalidade e estilo de vida.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 1991.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação Qualitativa em Educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto Alegre: Porto Editora, 1994.

CARMO-NETO, Dionísio. **Lógica do empreendedor**: como traçar o percurso do sucesso. Salvador: Editora Universitária Americana, 1995.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para Administradores** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Otávio Cruz Neto Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1994.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**: a metodologia do ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Ed. De Cultura, 1999.

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: Editora de Cultura, 2006.

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

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: 1986.

GERBER, Michael. **Empreendedor**: fazendo a diferença. São Paulo: Editora Fundamento, 2004.

KIYOSAKI, Robert T.; LECHTER, Sharon L. **Pai Rico Pai Pobre**: o que os ricos ensinam a seus filhos sobre dinheiro. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

MARCONDES, P.; Wollheim, B. **Empreender não é brincadeira**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

MORAES, Roque. Análise de Conteúdo. **Educação**: revista da Faculdade de Educação da PUCRS, Porto Alegre, v.22, n.37, p. 7-31, mar. 1999.

OLIVEIRA, Marco A. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.

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

UNIVERSAL, Enciclopédia Delta. Vol. 12. Rio de Janeiro: Editora Delta SA, 1996.