

SISTEMA DE RELAÇÕES DE PRODUTORES DE TILÁPIA À LUZ DA TEORIA VISIONÁRIA DE FILION

Wenceslau Almada Pessoa Neto

Mestre em Administração de Empresas. Universidade Estadual do Piauí. E-mail: wapn14@gmail.com

Marcus Vinicius de Oliveira Brasil

Pós-Doutor em Administração e Controladoria. Universidade Federal do Cariri – UFCA. E-mail: mvobrasil@gmail.com

Auristela do Nascimento Melo

Mestre em Administração de Empresas. Faculdade Piauiense - Campus de Parnaíba. E-mail: telamelo@hotmail.com

Elizabeth Alencar de Moura

Mestre em Administração de Empresas. Instituto Federal do Piauí - IFPI- Campus Angical- PI. E-mail: bethmoura2@hotmail.com

Rogério Nicolau de Barros

Mestre em Administração de Empresas. Universidade de Fortaleza. E-mail: nicolas@unifor.br

11

Envio em: Maio de 2014

Aceite em: Agosto de 2017

RESUMO: A atividade empreendedora de agronegócios é uma das principais vias de crescimento econômico no Brasil. O objetivo desta pesquisa é verificar o sistema de relações dos criadores de Tilápia, nos estados do Piauí e do Ceará, com relação à Teoria Visionária de Filion (1991). Trata-se de um estudo de caso com piscicultores da Tilápia nas cidades de Parnaíba-PI e Nova Jaguaribara-Ce, usando entrevistas para análise de conteúdo. Praticamente em todos os níveis (da família, das relações internas e externas) os entrevistados demonstraram que laços familiares facilitam os negócios. As visões dos negócios dos criadores de Tilápia reforçam o sentido de grupo familiar, sendo que os relacionamentos dos empresários destas empresas para com seus empreendimentos necessitam do aprimoramento de técnicas de gestão.

Palavras-chave: Tilápia. Teoria Visionária. Filion. Empreendedor.

THE RELATIONSHIP SYSTEM OF PRODUCERS OF TILÁPIA IN THE LIGHT OF FILION VISIONARY THEORY

ABSTRACT: The entrepreneurial activity of agribusiness is one of the main routes of economic growth in Brazil. The objective of this research is to verify the relationship system of Tilapia breeders, in the states of Piauí and Ceará, in relation to the Visionary Theory of Filion (1991). This is a case study with Tilapia fish farmers in the cities of Parnaíba-PI and Nova Jaguaribara-Ce, using interviews for content analysis. Practically at all levels (family, internal and external relations) respondents demonstrated that family ties facilitate business. The visions of businesses of Tilapia creators reinforce the sense of family group, being that the relationships of the entrepreneurs of these companies towards their enterprises need the improvement of management techniques.

Key words: Tilapia. Visionary Theory. Filion. Entrepreneur.

1. INTRODUÇÃO

O tema empreendedorismo tem sido estudado no Brasil e no mundo. Apesar de ser relativamente novo, já é vasta a literatura sobre o assunto. No Brasil, especificamente, existe um direcionamento no sentido de não só incentivar financeiramente o surgimento de negócios, mas também de criar uma mentalidade empresarial empreendedora.

O empreendedor tem sido caracterizado por ser um empresário com uma liderança visionária e uma estreita ligação com seus colaboradores e pouca formalização escrita de suas estratégias de negócios (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). A economia capitalista tem na inovação um de seus principais mecanismos de funcionamento. Os empreendedores devem enfrentar incerteza e não riscos, de acordo com o dinamismo do mercado (ALVAREZ; 2005; CAMPANÁRIO, 2008).

No sentido específico da questão da inovação, esta acompanha ciclos específicos da economia, quebrando paradigmas (SCHUMPETER, 1988). “O empreendedor é apresentado em estudos orientados pela ideologia neoliberal como um inovador em busca de novas oportunidades, novos produtos, processos, formatos organizacionais, insumos, matérias-primas etc” (NOVAES; GIL, 2009, p. 149). Os estudos schumpeterianos, todavia, são mais voltados para os aspectos econômico e tecnológico.

Avaliar o sistema de relações dos agronegócios na área de Tilapicultura, com ênfase no estudo das visões empreendedoras, possibilitará um melhor desenvolvimento das empresas de criação de tilápias. Visando estimular a capacidade de criação de novos empreendimentos e a capacitação técnica que garanta a qualidade indispensável à competitividade do mercado, alavancando o desenvolvimento dos agronegócios no Estado do Ceará e do Piauí. No entanto, surge uma indagação: quais são as visões e relações de produtores de Tilápia do Piauí e do Ceará de acordo com a Teoria Visionária de Filion (1991)?

O presente trabalho tem como objetivo principal verificar o sistema de relações dos criadores de Tilápia, nos estados do Piauí e do Ceará, com relação à Teoria Visionária de Filion (1991). Tendo os seguintes objetivos específicos: identificar as visões de negócios dos criadores de Tilápia; verificar a importância dos relacionamentos dos empresários destas empresas para os seus empreendimentos.

O estudo é necessário, pois tem a perspectiva de estimular a capacidade de criação de empreendimentos em piscicultura e a capacitação técnica que garanta a qualidade indispensável à competitividade do mercado de negócios com Tilápias, alavancando o desenvolvimento dos agronegócios no Estado do Ceará e do Piauí; contribuir para o processo estratégico dessas empresas, à medida que leva a uma reflexão sobre seus sistemas de relações.

Trata-se de um estudo de caso baseado na Teoria Visionária de Filion (1991). O item 1 pretende fornecer conceitos básicos, discutindo as diversas maneiras de se pensar o **pro-**

cesso empreendedor. O item 2 traz a perspectiva da **visão e o sistema de relações do empreendedor.** O item 3 apresenta estudos sobre **a pesca artesanal.** No item 4, segue a metodologia da pesquisa e o item 5 analisa e interpreta os resultados da pesquisa de campo, após o que vêm as conclusões deste trabalho.

2. O PROCESSO EMPREENDEDOR

A figura do empreendedor vem aparecendo em diversas discussões teóricas nos últimos anos, mais amiúde nos estudos sobre planejamento e estratégia empresariais. É, então, necessária uma prévia reflexão sobre quem são os empreendedores. Aqueles que criam e inovam dentro da empresa objetivando lucros são os *intrapreneurs*¹, já os *entrepreneurs*² são os empreendedores que agem como os *intrapreneurs*, só que em sua própria empresa (PINCHOT III, 1989, p. 26-47).

Os *intrapreneurs*, na busca de estabelecerem novos produtos, processos e serviços, acabam por inovar ao integrar técnica e *marketing*, colaborando, portanto, na estratégia da empresa e na obtenção de lucros. Em geral, os *entrepreneurs* não têm como motivação principal a obtenção de riqueza, mas para eles a motivação primordial é realização pessoal. Pinchot III (1989, p. 26) anota: “Os *intrapreneurs*, assim como os *entrepreneurs*, não são necessariamente inventores de novos produtos ou serviços. Sua contribuição está em tomar novas ideias ou mesmo protótipos e transformá-los em realidades lucrativas.”

A ideia de executivo estadista (Oliveira, 1991) é muito semelhante à de Pinchot III (1989, p. 26-47). Oliveira (1991, p. 295) assinala: “Um empreendedor ou *entrepreneur* é aquele que inicia um novo negócio por conta própria. Um *intrapreneur* vive um processo semelhante, mas dentro de uma empresa”. A inovação é algo inato ao executivo estadista, que não teme riscos ou barreiras para transformar suas ideias em lucro, sendo uma questão de comportamento e não traço de personalidade. O espírito empreendedor é algo pertencente ao indivíduo ou a uma instituição e não um traço de personalidade (DRUCKER, 1998).

As semelhanças entre aqueles dois tipos de empreendedor estão nos seguintes aspectos: desejo por autonomia, autoconfiança, coragem para enfrentar riscos médios e trabalhar com determinação. A diferença é basicamente uma só: os *entrepreneurs* não gostam de trabalhar para terceiros. Ainda Oliveira (1991, p. 295) destaca: “*Entrepreneurship* é a capacidade de fazer um empreendimento decolar do zero, de operacionalizar novas ideias e fazê-las bem sucedidas”.

A organização empreendedora é centrada na figura do executivo principal, a quem são conferidos amplos poderes e que, em geral, o empreendedor tem o negócio da empresa na “mente”, “uma visão”, sem haver um plano formal esquematizado da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 105).

Os líderes formados na Era da Inovação serão diferentes dos tradicionais gerentes, muitas vezes mais voltados para talentos analíticos. A coragem, a intuição e a capacidade de delegar confiança com prudência resultarão em um maior número de *intrapreneurs* nas organizações (PINCHOT III, 1989).

Conforme Degen (1989), há alguns fatores limitantes ao aparecimento de empreendedores: a imagem social que um bom emprego possa proporcionar pode ser um fator que iniba

o início de um empreendimento, em razão do conforto e do *status* que ele proporcione ao empregado.

Enquanto isso, a disposição para assumir riscos deve ser encarada como uma das características essenciais no caráter do empreendedor, porém todos os homens de negócios querem assumir riscos em um novo empreendimento. Já o capital social, que é formado pela nossa herança educacional, religiosa e familiar, pode influenciar na nossa intelectualidade, conseqüentemente, inibindo o espírito empreendedor que há dentro de nós. Para Casado, Siluk e Zampieri (2012, p. 643), no entanto, “O empreendedorismo e a inovação têm-se destacado como uns dos temas emergentes, constituindo-se em importantes instrumentos na busca de soluções para os problemas sociais, para a geração de trabalho e renda, e na busca de um desenvolvimento sustentável”.

Cumpra, conforme Degen (1989), primordialmente analisar alguns motivos que levam as pessoas, com potenciais para serem empreendedores, a não se tornarem efetivamente empreendedores externos. Talvez muitos dos gerentes das empresas ajam como verdadeiros empreendedores internos, porém, para o autor (1989), esses não o são, porque são inibidos pela imagem social e a segurança financeira que esses empregos oferecem, ou ainda pelo capital social herdado.

Essa ideia conflita diretamente com a opinião de Pinchot III (1989) e Oliveira (1991), os quais entendem que o sujeito para ser empreendedor não necessariamente tem que sair da empresa para fundar outra, mas pode ser empreendedor na própria empresa onde trabalha. Pinchot III (1989) faz uma comparação entre os gerentes tradicionais, *entrepreneurs* tradicionais e *intrapreneurs*, quanto às decisões, relacionamento com os outros, nível de instrução e risco conforme o Quadro 1.

Quadro 1: Gerentes tradicionais, *entrepreneurs* tradicionais e *intrapreneurs*.

	Gerentes Tradicionais	<i>Entrepreneurs</i> Tradicionais	<i>Intrapreneurs</i>
Decisões	Concorda com aqueles no poder; adia decisões até sentir o que o chefe quer.	Segue sua visão particular. Decisivo, orientado para a ação.	Quer que os outros concordem com sua visão; algo mais paciente e disposto a compromissos que o <i>entrepreneur</i> , mas ainda um executor.
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.
Nível de Instrução	Alto	Menor em estudos antigos. Alguns graduados, mas nenhum Ph.D. nos mais recentes.	Com freqüência alto, em particular em campos técnicos, às vezes não.
Risco	Cuidadoso	Gosta de riscos moderados; Investe pesado, mas espera ter sucesso.	Gosta de riscos moderados. Em geral, não teme ser demitido, vê pouco risco pessoal.

Fonte: Pinchot III (1989, p. 45-47).

Para Schumpeter (1988, p. 54-56) uma pessoa que sonha ou deseja criar empresas, bem como participa da fundação dessas e que pratica a inovação, tem o caráter do empresário que realiza novas combinações, mas que o perde, assim que tiver montado o seu negócio e começar a dirigi-lo. Pode ser um dos empregados na liderança de uma empresa, como gerentes ou membros da diretoria, ou mesmo um homem de negócios independente, como um financista. E pode ser um capitalista, especialmente em firmas pequenas. Esse desinteresse, após a criação do negócio, em dirigi-lo também foi observado nos *intrapreneurs* por Pinchot III (1989, p. 26).

Schumpeter (1988) associou a “empresariade” ao desenvolvimento econômico e mostrou como as ações inovadoras podem introduzir descontinuidades cíclicas na economia. Os papéis centrais do empreendedor passaram, então, a fixar-se em três bases: a inovação, a assunção de riscos e a permanente exposição da economia aos estados de desequilíbrio, rompendo-se a cada momento paradigmas que se encontravam estabelecidos.

No que diz respeito às razões indicadas para criar a empresa, as pesquisas em empreendedorismo por vezes separam a motivação principal para criar um novo negócio entre “por oportunidade” ou “por necessidade”, ou, em outras palavras, voluntários e involuntários (FILION, 2000).

No empreendedorismo por oportunidade, o empreendedor percebe que algum negócio pode ser atrativo para investir e melhorar sua condição empresarial, e este empreendimento pode partir de um negócio já realizado pelo mesmo e faz desta oportunidade um novo empreendimento.

Abrindo um empreendimento por necessidade o empreendedor partirá para o desenvolvimento de um negócio antes não vivenciado por ele. Dentre algumas motivações para o início de um empreendimento está a necessidade de subsistência, a perda de um emprego anterior, o simples desejo de ser seu próprio patrão, etc. Quer seja por oportunidade ou necessidade os empreendedores precisam de informações, habilidades e recursos para implementar seu negócio.

Desta feita, existe a compreensão de que para ser um empreendedor é necessário reunir algumas características primordiais como criatividade, iniciativa, conhecimento do negócio, capacidade para assumir riscos, possuir flexibilidade para novas experiências empresariais, ter autoconfiança, ser otimista e automotivado (TIMMONS, 1990).

A teoria visionária de Filion (1994) ajuda a entender como se forma a visão da empresa e quais são as características e habilidades da personalidade dos empreendedores que a sustentam. Essa teoria funciona como uma luz para desvendar os caminhos existenciais percorridos pelo empreendedor. A importância do modelo decorre do fato de que ele se preocupa com o sistema de atividades envolvidas em criação de empresas, elucidando como o empreendedor desenvolve seu trabalho.

A teoria visionária de Filion, segundo Dolabela (1999), contribui para a compreensão de como se forma uma ideia de empresa e quais elementos que a sustentam, para Filion (1997, p. 17), o empreendedor é:

Uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a

aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

Desta forma, se a construção de uma visão é fundamental à tarefa do empreendedor, no intuito de conhecer sistematicamente e eventualmente ser capaz de reproduzir ou antever esse particular aspecto do processo de desenvolvimento empreendedor, torna-se importante apresentar situações concretas em que tal construção ocorreu e como o processo foi conduzido (FILION et al., 2000).

3. A VISÃO E O SISTEMA DE RELAÇÕES

De acordo com Granovetter (2007, p. 1), “uma das questões clássicas da teoria social é como os comportamentos e as instituições são afetados pelas relações sociais”. No que se refere ao empreendedorismo, aqui também considerado como fenômeno social, as relações sociais são importantes tanto para o processo de empreender (HISRICH E PETERS, 2004) quanto para a construção da visão do empreendedor (FILION, 1991).

Em outras palavras, no processo de criação de negócios, para Vasconcelos (2005, p. 145-146), com base nos autores Birley (1986), Aldrich e Zimmer (1986), Araújo, Bowey e Easton (1998) e Johannisson (1998), “os indivíduos mobilizam sua rede de relações pessoais para obter recursos (físicos, informação, suporte emocional, capital, contatos de negócios etc.) e transformar visões e planos de negócio em realidade”.

Segundo Hisrich e Peters (2004), o processo de iniciar uma firma envolve quatro fases distintas, a saber: a identificação e avaliação de uma oportunidade; o desenvolvimento de um plano de negócio; a determinação dos recursos necessários e a administração da nova empresa. E, para os mesmos autores, em todas estas fases o empreendedor necessita de apoio e aconselhamento.

No entanto,

[esse] sistema de apoio talvez seja mais importante durante a fase inicial, pois provê informações, conselhos e orientações sobre vários assuntos, como estrutura organizacional, obtenção de recursos financeiros necessários, *marketing* e segmentos de mercado. Como o empreendedorismo desempenha um papel que faz parte de um contexto social, é importante que o empreendedor estabeleça conexões com esses recursos de apoio logo no início do processo de formação do novo empreendimento (HISRICH; PETERS, 2004, p. 83).

Assim, para Vasconcelos (2005, p. 143-144), citando autores como Johannisson (1998); Barnir e Smith (2002), “esses contatos têm como objetivo não só obter os recursos econômicos para iniciar o negócio, como também buscar apoio para a ideia do negócio, conselhos e informações e suporte social e emocional para a constituição da empresa”. Isso mostra a importância da rede de contatos para o empreendedor.



Em se tratando do desempenho do sistema, para Hisrich e Peters (2004), a eficácia da relação, na maioria das vezes informalmente constituída, entre o empreendedor e outro indivíduo da rede, está sujeita com frequência ao nível e a reciprocidade desse relacionamento. Desta forma,

Quanto mais frequente, profundo e mutuamente benéfico for o relacionamento, mais forte e mais durável será a rede entre o empreendedor e outros indivíduos. Embora a maioria das relações não seja formalmente organizada, uma rede informal para o apoio moral e profissional ainda beneficia muito o empreendedor (HISRICH; PETERS, 2004, p. 83).

Por outro lado, dos fatores sistema de relações, liderança, energia e percepções individuais (weltanschauung) necessários à construção da visão do empreendedor, Filion destaca o sistema de relações como sendo o mais relevante a esta finalidade. “O principal fator de suporte tanto da criação como do desenvolvimento da visão é, aparentemente, o sistema de relações do empreendedor” (FILION, 1991, p. 63).

Isso ocorre porque a rede de relações interpessoais do empreendedor contribui para a definição da área que atuará, para obter informações e conhecimentos sobre a oportunidade que vislumbra e para estabelecimento de parcerias necessárias à realização de sua visão. Além disso,

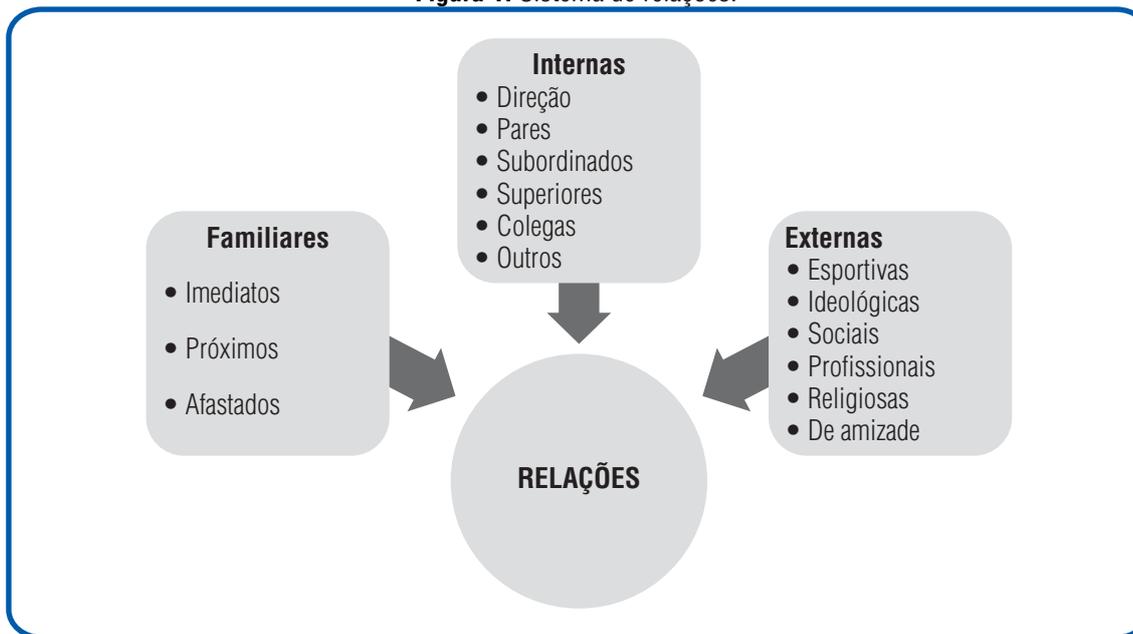
A dinâmica das relações interpessoais está intimamente relacionada com o desenvolvimento e a realização de visões e, em ambos os casos, o sistema de relações parece explicar o que funciona e o que não funciona especialmente no que diz respeito à realização de visões (FILION, 2004, p.72).

Muito tem sido escrito sobre o assunto, e a maioria dos autores que aborda o tema orienta seus esforços para discernir os traços dos empreendedores bem-sucedidos. No entanto, os estudos de Kets de Vries (1985) sobre empreendedores-proprietários indicam que esse tipo de empreendedor tem dificuldade de submeter-se a ordens de terceiros e, para serem empregados, para além de apontaram para o lado obscuro da personalidade empreendedora: necessidade de controle, senso de desconfiança e desejo de aplausos.

Quando o poder de decisão está compartilhado igualmente em todo o grupo e esse toma decisões por consenso, sem a participação da chefia ou da liderança, tem-se uma autogestão ou administração participativa (LEITE et al, 2000, p. 158). Conforme Likert (1971, p. 257), “Numa forma autoritária de organização, as decisões são tomadas na cúpula; numa forma participativa, são tomadas de maneira ampla através de toda a organização.”

Segundo Filion (1991), esse sistema possui três níveis que assumem aspectos de três subsistemas: família, relacionamentos externos e relacionamentos internos à empresa, conforme mostra a Figura 1. Essas relações, por exemplo, podem ser articuladas por meio da utilização de contatos sociais, incluindo conhecidos, amigos, familiares e parentes, da participação do empreendedor em outras organizações formais, bem como das ligações que ele desenvolve com fornecedores, distribuidores, clientes entre outros profissionais (DODD; PATRA, 2002).

Figura 1: Sistema de relações.



Fonte: Filion (1991, p. 69).

Nesse sentido, os empreendedores são frutos dos sistemas de relações da família, “que depois desenvolvem uma rede de relacionamentos empresariais, de modo que as pessoas nela envolvidas se tornam produtos sociais de que o empreendedor precisa, à medida que venham realizar sua visão” (FILION, 1993, p. 59). Ela, desta forma, representa o fator pessoal que pode influenciar o sujeito a torna-se um empreendedor e, conseqüentemente, a concretizar a sua visão.

Representa, ainda, uma rede de apoio moral para o empreendedor, “uma espécie de torcida organizada [...] os parentes (filhos, pais, avós, tias e tios) também podem ser fontes importantes de apoio moral, especialmente se forem também empreendedores” (HISRICH; PETERS, 2004, p. 83). O empreendedor deve possuir habilidades específicas e conhecimento do mercado onde se propõe atuar, bem como autoconhecimento, de forma que aliado à motivação pessoal e à capacidade de comunicação, possa escolher as estratégias empresariais corretas para o desenvolvimento do seu empreendimento.

O líder empreendedor deve ser capaz de envolver a equipe e motivá-la pela realização de suas necessidades, estimulando-os a cumprirem os objetivos da sua visão. Deve, ainda, ser apto a dirimir conflitos pelo poder e situações de insatisfação na equipe, sendo que para isso, é preciso que seja comprometido com o negócio e com a equipe. O fato de o empreendedor ser, em geral, criativo, pode causar-lhe uma dificuldade em lidar com a autoridade, podendo levá-lo a se tornar autoritário, fazendo-se respeitar por meio do autoritarismo (PEREIRA; SANTOS, 1995). Como afirmou um empreendedor “o apoio total que recebi da família foi à chave do meu sucesso. Ter uma torcida organizada compreensiva me dando estímulo permitiu que eu continuasse, apesar de muitas dificuldades e problemas” (HISRICH; PETERS, 2004, p. 83).

A partir dela, as relações se desenvolvem nos ambientes interno e externo da organização. No entanto, na percepção do empreendedor, o sistema de relações interna é muito mais relevante que o sistema externo. Assim, “tendo ele [empreendedor] tomado a forma do papel



que definirá para si mesmo, o empreendedor espera o mesmo dos que trabalham com ele, e até mesmo os condiciona para assim o fazerem”, tornando o sistema de recrutamento um processo de suma importância para este fim (FILION, 1993, p. 59).

Porém, Filion (1991) considera também a energia gasta com a relação externa eficaz para o sucesso do empreendedor, já que ela complementa o sistema, cujo objetivo é a formação da visão central do empreender. Neste sentido, o nível de relacionamento externo deve envolver as questões profissionais, políticas, sociais, ideológicas, esportivas e de amizades nas quais o empreendedor está envolto (FILION, 1991, p. 63).

Essas relações internas e externas, na percepção de Hisrich e Peters (2004), estão inseridas na rede de apoio profissional do empreendedor.

Além de incentivo moral, o empreendedor precisa de orientações no decorrer do estabelecimento da nova empresa. Esses conselhos podem ser obtidos de um mentor, de associados, de associações comerciais ou de filiações pessoais – todos eles membros de uma *rede de apoio profissional* (HISRICH; PETERS, 2004, p. 83, grifo do autor).

Por fim, os fatores presentes nos três subsistemas (Figura 1), bem como as redes de apoio moral e profissional, devem ser geridos de forma efetiva pelo empreendedor para que haja o desenvolvimento de sua visão. Como assegura Filion (1991), os fatores a serem gerenciados pelo empreendedor, em suas relações, surgem no nível de cada subsistema. “Essa estrutura torna-se particularmente útil, se examinarmos as atividades do empreendedor segundo a sua visão, uma vez que ela nos leva a identificar a administração do sistema de relações como um elemento essencial para a evolução da visão” (FILION, 1991, p. 69-70).

4. A PESCA ARTESANAL

Desde a Antiguidade, a pesca constitui para a humanidade uma fonte importante de alimentos, além de proporcionar emprego e benefícios econômicos àqueles que a ela se dedicam. Atualmente, a atividade pesqueira é responsável por um elevado número de empregos nas comunidades, distribuídos nos setores de captura, beneficiamento e comercialização do pescado. Estima-se que a atividade de pesca e derivados, apenas nas áreas litorâneas, gere 800 mil empregos que, direta e indiretamente, servem de sustento para 4 milhões de pessoas (FUNDAÇÃO BIO-RIO, 2002).

Segundo o GEO Brasil (2002), pode-se entender a pesca, segundo sua finalidade ou categoria econômica, como: pesca amadora, pesca de subsistência, pesca empresarial/pesca industrial e pesca artesanal.

A pesca amadora é “aquela praticada por brasileiros ou estrangeiros com a finalidade de lazer ou desporto, sem finalidade comercial”. A pesca de subsistência, por sua vez, é praticada para consumo do pescador e sua família, devendo ser realizada desde o barranco e sem embarcação, com anzol, linha de mão ou caniço com ou sem molinete (IBAMA, 2003, p. 4).

Já a pesca empresarial/industrial, de acordo com Diegues (1993), é subdividida em duas categorias distintas: a desenvolvida por armadores de pesca e a industrial. A pesca de-

envolvida por armadores caracteriza-se pelo fato dos proprietários da embarcação e dos petrechos não participarem de modo direto do processo produtivo, função delegada ao mestre da embarcação.

Ao passo que, na pesca industrial, a empresa é proprietária tanto das embarcações, como dos apetrechos de pesca. É organizada em diversos setores e, em alguns casos, integra verticalmente a captura, o beneficiamento e a comercialização. É uma pesca mais planejada.

No entanto, as estratégias podem ser emergentes ou deliberadas. As emergentes têm uma realização, mas não era pretendida anteriormente. Já as deliberadas são planejadas e têm um caráter mais intencional, sendo que foram plenamente realizadas. Ainda existe um terceiro tipo - as que não foram realizadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Finalmente, a pesca artesanal é aquela em que o pescador, sozinho ou em parcerias, participa diretamente da captura de pescado, utilizando instrumentos relativamente simples. O pescador artesanal retira da pesca sua principal fonte de renda, sendo a sua relação com o mercado caracterizado por meio de intermediários (DIEGUES, 1988).

Levy (1986, p. 23) leciona: “O pensamento estratégico é a parte não analítica do ‘ser empresário’, é a iniciativa, o empreendimento, a força, a retomada, a imaginação”. Na verdade, o pensamento estratégico deve ser mais sintético e estar mais voltado, no caso do empreendedor, para a visão estratégica. Quando o planejamento falha, a visão se sobressai.

Historicamente, a pesca artesanal no Brasil sofreu influência de três correntes étnicas que formaram a base das comunidades pesqueiras litorâneas e estuarinas, a saber: a indígena, a portuguesa e a negra. Da cultura indígena, estas comunidades herdaram o preparo do peixe para a alimentação, o modelo e feitiço das canoas e jangadas, as flechas, os arpões e as tapagens. Da cultura portuguesa, herdaram os anzóis, pesos de metal, redes de arremessar e de arrastar. E da cultura negra, herdaram a variedade de cestos e outros utensílios utilizados para a captura dos peixes (DIEGUES, 1993).

O expressivo e dinâmico crescimento no setor da piscicultura, definida como uma atividade produtiva que cuida do cultivo de peixes é consequência principalmente da crescente procura por produtos e subprodutos da pesca (EMBRAPA, 2007).

Por meio da pesca, os pescadores adquirem um extenso conhecimento sobre o meio ambiente, os tipos de meios mais propícios à vida de certas espécies, manejo dos instrumentos de pesca, identificação dos melhores estoques pesqueiros, os hábitos, os comportamentos e classificações dos peixes, sendo esse conjunto de conhecimentos utilizados nas formulações das estratégias de pesca (DIEGUES, 1993).

Outrossim, a pesca artesanal é uma atividade que contempla tanto a captura com objetivo à obtenção de alimento para as famílias dos participantes, como o da pesca com objetivo essencialmente comercial. Pode, inclusive, ser alternativa sazonal ao praticante, que se dedica durante parte do ano à agricultura – pescador/agricultor ou a outras atividades econômicas.

Preferencialmente escolhida por alguns consumidores, à carne de tilápia além de ser macia e saborosa e possuir baixo teor de gordura, esta apresenta poucas espinhas e completa ausência de espinhas na forma de Y, seu couro é bem solicitado para a fabricação de bolsas, sapatos e outros artefatos e seus resíduos de maneira geral são aproveitados como insumo para a produção de ração, tendo como alvo a alimentação dos mesmos (EMBRAPA, 2007).

Posto que a disseminação das técnicas mais viáveis no adequado manejo de tilápias, preferencialmente entre os grandes produtores do Ceará, vem encontrando no mercado mundial certa sustentação, bem como crescente sucesso entre os médios e pequenos produtores familiares. Sendo uma concreta alternativa para exploração econômica de açudes e barragens entre outros ambientes aquáticos, logo uma imensa potencialidade diante de outras atividades produtivas e extrativistas, apresentado menor índice de impacto ambiental e possibilitando não só aos grandes empreendedores no negócio, mas também aos piscicultores familiares com pequenas áreas improdutivas, pleno sucesso no ramo dessa atividade (EMBRAPA, 2007).

Há algumas décadas atrás, o setor específico da tilapicultura - que trabalha com o cultivo de tilápias, peixe nativo do continente africano - era muito limitado devido ao conhecimento incipiente das técnicas de cultivo, pois havia restrição na área do conhecimento científico, conseqüentemente a inexistência de rações nutricionalmente adequadas e a baixa qualidade genética de alevinos dentre outras causas (CEARÁ, 2007).

Recentemente a tilapicultura vem ganhando consistência no mercado nacional e internacional, destacando-se como uma das principais atividades empreendedoras no Nordeste brasileiro. Pelo real motivo de serem considerados hoje grandes produtores nacionais de tilápias, o Ceará e o Piauí, ainda apresentam problemas para escoar sua produção limitando o sucesso da comercialização (CEARÁ, 2007).

5. METODOLOGIA

Para análise das entrevistas foi utilizada a seguinte nomenclatura: PI-01 para o primeiro entrevistado do Piauí, e assim por diante até o quarto. Pois, somente foram entrevistados quatro piscicultores de cada estado, merecendo assim uma análise das falas dos mesmos. Da mesma forma foi feita a legenda para os quatro entrevistados no Ceará, sendo que a nomenclatura passou a ser CE-01 até CE-04.

No estudo de caso, a coleta de dados pode ser feita pelos seguintes procedimentos usuais: a entrevista, a observação, a análise de documentos e a história de vida. É facultada a utilização de mais de um procedimento (GIL, 1991; BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977; YIN, 2005).

A pesquisa foi dividida em três fases. Na primeira fase da pesquisa foi realizada uma revisão bibliográfica, que tem como principal objetivo fornecer subsídios e fundamentos para o desenvolvimento dos trabalhos. Através da pesquisa bibliográfica foram realizados estudos sistematizados e fundamentados em materiais já publicados em livros e revistas referentes ao tema escolhido.

A pesquisa bibliográfica caracteriza-se como uma fonte primária, mas podendo ocorrer de fontes secundárias, e tem como objetivo conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre o tema ou problema escolhido familiarizando o pesquisador sobre a temática (VERGARA, 2003).

Na segunda fase da pesquisa foram utilizados dados primários obtidos através de pesquisa direta junto às empresas de Tilápia no Piauí e no Ceará. Foram feitas entrevistas através de uma pesquisa de campo naqueles dois estados.

Os dados foram coletados por entrevista semi-estruturada através de um questionário já validado pela literatura que sofreu pequenas adaptações, aplicado pelos próprios pesquisadores, em contato pessoal com os entrevistados, baseado nos estudos de Filion (1991), sobre o sistema de relações do empreendedor. Na entrevista foram analisadas: a visão e o sistema de relações do entrevistado.

A terceira fase da pesquisa, após o levantamento foi realizada uma organização dos dados para permitir o tratamento das informações contidas nos instrumentos por meio do software Sphinx Léxica (FREITAS; JANISSEK, 2000).

Os dados coletados foram analisados por meio da utilização da técnica de análise de conteúdo. Bardin (1977) explica que a análise de conteúdo trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações que faz uso de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Referindo-se tanto aos conteúdos das figuras linguísticas quanto daquilo que é manifesto nas mensagens.

6. ANÁLISE DE RESULTADOS

23

6.1. A VISÃO E O PROCESSO EMPREENDEDOR

A visão para o empreendedor é uma espécie de direcionamento e senso de oportunidade, Dolabela (1993), o que foi confirmado pelo respondente PI-02, que ao ser indagado para descrever suas chances de desenvolver o negócio afirmou que a Tilápia apresenta a seguinte vantagem na sua localidade “Facilidade de aceitabilidade no mercado; ser um produto que nesta região (norte do Piauí) ainda não é produzido em grande escala”. Quanto às visões emergentes da Teoria Visionária de Filion, Dolabela (1999, p.9) reforça que:

No decorrer do tempo, as pessoas motivadas a abrir uma empresa vão criando, baseadas na sua experiência, ideias de produtos. Tais ideias, a princípio, emergem em estado bruto e refletem uma vontade ainda não bem definida. Ou seja, ainda não sofreram um processo de validação, podem ainda não representar uma oportunidade concreta.

Bem assim, o entrevistado PI-01 respondeu: “Vejo que terei sucesso porque ainda são poucos os produtores na região e muita demanda de clientela”. Parecendo corroborar com a opinião do outro entrevistado do PI, e com a Teoria Visionária de (FILION, 1991).

No Ceará, foi pesquisada a cidade de Nova Jaguaribara, no açude Castanhão, lá a população é de 300 piscicultores. Foram entrevistados 4 líderes de grupos de 21 membros. Segundo Filion (2004, p.66) “Empreendedores e intraempreendedores parecem evoluir da concepção para a realização de um projeto por meio da formulação de visões a ser transformadas em realidade”.

Ao ser questionado sobre o ambiente atual da piscicultura da Tilápia, o entrevistado CE-03 respondeu “O ambiente atual está aberto para o mercado de peixe e quem investe tem maior produtividade e renda”. A principal diferença da gestão da produção da Tilápia, é que no Ceará é de forma cooperada, mas do ponto de vista técnico nos dois estados os entrevistados atuam com redes (gaiolas), no Piauí os criadores possuem água própria para a criação, enquanto no Ceará os entrevistados atuam com redes (gaiolas) no açude Castanhão. Obviamente, o primeiro tipo de estrutura aumenta a produtividade do peixe, que é chamado localmente de bovino do sertão.

Ao ser indagado o que é ser empreendedor? O respondente PI-01 afirmou “É ter coragem de colocar um negócio”. O informante PI-02 disse “Acreditar em uma ideia e implementá-la”. Quando questionado, o piscicultor PI-03 responde “É ter sucesso no negócio e ter rentabilidade”. E ainda o entrevistado PI-04 “É ser criativo, inovador, colocar algum negócio e tocar pra frente. Considero-me um bom empreendedor”.

O empreendedor não é apenas aquele indivíduo que fundou ou que é o dono da empresa, contudo também é aquele que cria e tem ideias inovadoras, as quais, se postas em prática, trarão resultados eficazes e, logicamente, sucesso para a empresa. Para Drucker (1998), o empreendedor não é um capitalista, bem como não é um empregador, embora possa ser as duas coisas, porém pode ser também um empregado ou um auto-empregado, para tal, basta que ele seja inovador.

O entrevistado CE-02 ao ser indagado sobre o processo empreendedor afirmou: “Começamos com outro segmento e depois iniciamos na piscicultura, a perseverança e o trabalho feito a cada dia com união e talento dão sucesso. E o Sebrae e a Ematerce têm dado uma grande ajuda para os piscicultores aqui em Nova Jaguaribara, além do Banco do Brasil e Banco do Nordeste”. Pode-se observar que o processo empreendedor depende de uma rede de relacionamentos, desde o colaborador interno até o financista.

As pessoas que, mesmo não sendo incentivadas, dão suas contribuições de forma a inovar os métodos de administração das empresas, seus produtos ou serviços e os hábitos do consumidor, é que são realmente os verdadeiros empreendedores. Em geral, são pessoas que têm alto nível de envolvimento com seus negócios (PINCHOT III, 1989).

6.2. O SISTEMA DE RELAÇÕES

Como visto anteriormente, o sistema de relações do empreendedor é fator essencial para a construção de visão empreendedora. Dentro dele, destacam-se a relação com família e com os atores internos e externos à empresa a qual pertence (Filion, 1991).

6.2.1. Família

Quanto à influência da família na construção da visão do empreendedor que atua na atividade econômica da produção e comercialização de tilápias, identificou-se, especialmente, a participação de familiares imediatos (pai, mãe e irmãos) como referencial, fonte de informação e apoio ao empreendedor de tilápias.

A importância da família como base para o empreendedor está relacionada com as referências que ele tem no seu ambiente familiar, fazendo que adquira e assimile as características

e os comportamentos dos seus parentes que são empreendedores. Seguem declarações confirmatórias: “O pai era comerciante de mercearia (mini-supermercado)[...]” (Entrevistado PI-04). “O pai é caminhoneiro, a mãe fabrica redes para vender”. Possui ainda um irmão que é caminhoneiro como o pai; tem na família um primo empreendedor, que tem empresa de xerox (Informante PI-01).

A família constitui-se em uma relevante fonte de informação, sendo importantes na identificação de novas oportunidades de mercado, na medida em que o empreendedor passa a entender e conhecer o negócio em que a família atua, garantindo-lhe maior apoio e segurança para empreender. De acordo com o depoimento do Entrevistado PI-02:

A mãe possuía um comércio antes do casamento [...]. O pai possui comércio desde que casou com minha mãe e permanece até hoje; o comércio vende material para pesca [...] entendia dos procedimentos de pesca por meu pai possuir uma empresa de vender produtos de pesca [...].

Segundo Filion (1993, p. 59), a “família, sistema básico de relações de um empreendedor, certamente moldará os tipos de visão inicial que possa ter”. O empresário entrevistado CE-02, ao ser questionado se existiam outros membros de sua família que trabalhavam na empresa e se isto influenciava sua maneira de dirigi-la, afirmou “Sim. Não influencia. Trabalhamos unidos separando as atividades com as relações em família”. Esta resposta vai de encontro com a Teoria Visionária de Filion (1991), em seu sistema de relações primárias, sendo que no caso a empresa apesar de ser familiar tem uma gestão profissionalizada.

De acordo com os relatos apresentados, a família, de fato, constitui-se no sistema básico e a motivação primeira para que o empreendedor da piscicultura da tilápia se torne empreendedor, atuando como referencial, como fonte de informação e apoio ao empreendedor em questão. Dessa forma, a família passa a exercer grande influência sobre os tipos de visão que este empreendedor venha a desenvolver, como postula Filion (1993).

6.2.2. Relações internas

As relações internas formam-se em torno de atividades pontuais como na direção de firmas e de relacionamento com pares, subordinados, superiores, colegas, entre outros (FILION, 1993). Para o entrevistado que opera no cultivo de tilápias a relação anterior com o seu superior, dentro da mesma atividade, configura-se em um importante fator de sucesso. Segundo o relato do piscicultor PI-01:

Um bom relacionamento pode gerar bons negócios. Eu trabalhava com João Batista Veras [também empreendedor] como gerente no empreendimento de tilápia especificamente na área de produção; depois sai da empresa e montei meu próprio negócio de tilápia. Meu relacionamento com Batista foi fundamental. [...] Resolvi em março de 2010 iniciar meu próprio negócio como criador de Tilápia com ajuda e incentivo de Batista.

Outro fator decisivo para o sucesso no empreendimento da piscicultura em questão é sua relação com os seus subordinados. O entrevistado PI-02 asseverou que “O bom relacionamento com os funcionários é fundamental para que os mesmos apresentem total interesse no desenvolvimento da empresa”.

Essa percepção é identificada por Fillion (1993), quando admite que o empreendedor espere que seus colaboradores compartilhem da sua visão, ou seja, desejem que os objetivos da firma sejam alcançados e, por consequência, a visão do empreendedor seja concretizada.

Identifica-se, portanto, as relações com os superiores na mesma atividade e com os subordinados com sendo um fator crítico de sucesso tanto na construção quanto na realização da visão do empreendedor de tilápias. Tal processo ocorre dentro do ambiente organizacional e se configura em uma rede de relações com significativa relevância.

Quando indagado sobre qual a importância que o entrevistado CE-01 atribuía ao sistema de relações como fator de sucesso. Ele respondeu: “Muito importante, por termos um grupo de pessoas que é bem heterogêneo em termos de fatores culturais religiosos e políticos, e usamos isso para fortalecer nosso negócio. Além de aproveitarmos de parceiros externos para realizarmos qualificação nos nossos negócios”.

6.2.3. Relações externas

Ao ser indagado sobre a importância que ele atribuía ao sistema de relações como fator de sucesso, o entrevistado (PI-02) respondeu “Quando me relaciono com profissionais posso absorver conhecimento e troca de experiência com relação ao meu negócio”. Já o piscicultor (PI-03) disse que “Os bons relacionamentos são ponto de partida para vários negócios, acredita que a rede de relacionamento é fundamental”. Estas opiniões vão ao sentido da Teoria, já que para Fillion (1991, p.5) “O sistema de relações, aparentemente, é o elemento mais influente para explicar a evolução da visão”.

O piscicultor (PI-04) afirma que “Ter um ciclo de amizades boas traz muitas vantagens em divulgar os negócios”. Para a Teoria Visionária

Há que se considerar que toda energia investida na criação e manutenção de relacionamentos é compensadora, porque um empreendedor que esteja bem situado num sistema de relações beneficiar-se-á de um fluxo de informações, que lhe permitirá reajustamentos continuados (FILION, 1991, p.12).

O nível de relacionamento externo envolve as questões profissionais, políticas, sociais, ideológicas, esportivas e de amizades nas quais o empreendedor está inserido (FILION, 1991). As relações externas que mais contribuem para formação da visão do empreendedor que cultiva tilápias são aquelas mantidas com outros empreendedores, profissionais e amigos que atuam na mesma área.

No que se refere à relação com outros empreendedores e profissionais, ela coopera efetivamente para testar e ampliar o conhecimento do empreendedor sobre a atividade em questão. De acordo com o depoimento do piscicultor PI-01:

[...] comecei também a ser chamado por outros empreendedores de tilápia da região para implementar a produção; pois já tinha conhecimento no negócio. Resolvi em março de 2010 iniciar meu próprio negócio como criador de Tilápia com ajuda e incentivo de Batista. Troca de conhecimento com criadores de tilápia é fundamental para o seu desenvolvimento.

Além disso, as relações de amizade também são consideradas fontes de aprendizagem e aquisição de conhecimento, permitindo o aumento da produtividade e da comercialização do produto. Um entrevistado do Piauí, ao ser indagado sobre esta questão, respondeu:

Quando me relaciono com profissionais ao qual posso absorver conhecimento e troca de experiência com relação ao meu negócio, [...] tenho amigos que já desenvolviam a atividade. Comecei a visitar as fazendas dos meus amigos e a pesquisar sobre o negócio de forma mais profunda. A relação de amizade com os demais produtores de tilápia da região é fator preponderante na troca de experiências tanto na produtividade quanto na comercialização (ENTREVISTADO PI-02).

Dessa forma, Filion (1991) considera a relações externas o complemento do sistema de relações e a atenção a este nível é eficaz para o sucesso do empreendedor. Neste estudo, a relações externas são responsáveis, principalmente, pelo aumento do conhecimento do empreendedor, importante, também, para a formação da sua visão central.

Quanto à logística de distribuição e seu sistema de relacionamentos o piscicultor CE-04 enfatiza que as regras do jogo que ele identificou para alcançar sucesso no seu setor de atividades dependem de “aumentar a produção encontrando canais diretos de distribuição”. De acordo o informante PI-03 “a relação de amizade no ramo e fora dele me dão mais suporte para aumentar a clientela”. Mais uma vez, estas opiniões confirmam a teoria de Filion (1991).

Para fazer uma analogia da importância do sistema de relações do empreendedor, trata-se de um processo complexo e infinito de construção, como uma espécie de teia de aranha, podendo atingir proporções enormes e aumentar o poder da rede de forma indefinida em uma direção particular (FILION, 1991).

Após a análise lexical, os seguintes resultados confirmaram a importância do sistema de relações para os piscicultores de Tilápias do PI e do CE, conforme o maior aparecimento de certas palavras nas entrevistas (ver Tabela 1):

Tabela 1: Palavras que mais apareceram nas entrevistas.

Empresa	102 vezes	Empreendedor(ismo)	82 vezes
Clientes	44 vezes	Família	27 vezes
Conhecimento	27 vezes	Grupo	24vezes
Distribuição	15 vezes	Associações	11vezes

Fonte: Pesquisa direta, março de 2012.

É notória a importância do Sistema de Relações, os resultados qualitativos convergem nesta direção, para este estudo de caso específico de criadores de Tilápia dos estados do Piauí e do Ceará. Certamente, que apesar destes resultados não representarem a população de criadores daqueles dois estados, todavia, qualitativamente evidenciam que a Teoria de Filion (1991), continua sendo apta a explicar o Sistema de Relações ao nível familiar, às relações internas e externas de empreendedores.



7. CONCLUSÕES

Existem semelhanças e diferenças entre a produção do Ceará e a do Piauí. Nos dois estados é mais comum o manejo em açudes e gaiolas, entretanto, no caso do açude Castanhão predomina o sistema de produção cooperado com ênfase no associativismo, aumentando seus sistemas de relações.

Praticamente, em todos os níveis (da família, das relações internas e externas) os empreendedores entrevistados demonstraram que bons relacionamentos facilitam os negócios, acabando por sistematizar uma teia formada por nós fortes e duradouros, bem como isto acaba por corroborar com a Teoria Visionária de Fillion (1991), que apesar de ter sido formulada na década de 90, parece ser bem atual e aplicável aos dias hodiernos.

O empreendedor de Tilápia baseia-se nessas relações não somente para expandir suas redes de contatos, mas para melhorar sua produtividade e logística de distribuição, bem como fidelizar o cliente externo e o colaborado interno.

A análise de resultados demonstra que tanto os empreendedores do Ceará, como do Piauí atribuem muita importância aos seus sistemas de relações. Sugerem-se para estudos posteriores, pesquisas que possam ser representativas da população dos criadores de Tilápia daqueles dois estados brasileiros.

8. ENDNOTES

1 Neologismo criado pelo referido autor para referenciar aqueles sonhadores que realizam a criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização, podendo ser o criador ou o inventor, transformando uma ideia em uma realidade lucrativa.

2 O autor usa o termo para o empreendedor que é dono do seu negócio e toma a iniciativa de inovar.

9. REFERÊNCIAS

ALVAREZ, S. A. **Two Theories of Entrepreneurship: Alternative Assumptions and the Study of Entrepreneurial Action.** Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy, p. 1-44, 2005. Disponível em: <<http://ideas.repec.org/p/esi/egpdis>>. Acesso em: 25 jun. 2008.

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

BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica.** Traduzido por Ruth Joffily. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CAMPANÁRIO, M. A. **Tecnologia, inovação e sociedade.** 2008. Disponível em: <<http://www.campusoei.org/salactsi/milton.htm>>. Acesso em: 22 maio 2008.

CASADO, F. L.; SILUK, J. C. M.; ZAMPIERI, N. L. V. Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: uma proposta de um modelo. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 5, ed. esp., p. 633-650, dez. 2012.

CEARÁ. **Plano de Desenvolvimento da Tilapicultura Familiar no Estado do Ceará**. Fortaleza: Secretaria de Desenvolvimento Agrário-Governo do Ceará, 2007.

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

DIEGUES, A. C. S. Realidades e falácias sobre pescadores artesanais. In: **Documentos e relatórios de pesquisas nº 7**. Centro de Culturas Marinhas. São Paulo: USP, 1993.

_____. **A Pesca Artesanal no Litoral Brasileiro**: Cenários e Estratégias para sua sobrevivência. Programa de Pesquisa e Conservação de Áreas Úmidas no Brasil. São Paulo: Instituto Oceanográfico da Universidade de São Paulo e Fundação Ford, 1988.

DODD, S.; PATRA, E. National differences in entrepreneurial networking. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 14, Issue 2, p.117-134, apr./jun. 2002.

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

_____. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, Nov./Dez. 1993.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **A Embrapa e a Aquicultura**: Demandas e Prioridades de Pesquisa. Disponível em: <<http://www.embrapa.br/novidades/publica/apresent.htm/>>. Acesso em: 15 mai. 2007.

FILION, L.J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas-RAE**. São Paulo, Vol 31, n.3, p. 63-71 julho/setembro, 1991.

_____. Travail autonome: des volontaires et des involontaires. Vers de nouvelles formes de pratiques entrepreneuriales. **Revue Internationale de Gestion**, v. 24, n. 4, p. 48-56, 2000.

_____. Competência para conceber o espaço de si: elementos de sustentação do sistema de atividades empreendedoras. Cáli, Colômbia. **Anais do VII congresso latino americano sobre espírito empresarial**. Cáli: Universidade de Cáli, 1994. p. 1-32.

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

_____. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, Nov./Dez. 1993.



_____. Entendendo os Intraempreendedores como Visionistas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 65-80, abril/junho 2004.

FREITAS, H. M. R. de; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx, 2000.

FUNDAÇÃO BIO-RIO. **Avaliação e ações prioritárias para a conservação da biodiversidade das zonas costeira e marinha**. Brasília: MMA SBF, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão.

RAE-eletrônica, v. 6, n. 1, Art. 9, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index&ID=4838&Secao=FÓRUM&Volume=6&numero=1&Ano=2007>>. Acesso em: 10 jan. 2012.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS. **PORTARIA Nº 30**, de 23 de maio de 2003. Disponível em:<<http://www.frap.na-web.net/portaria30.htm>>. Acesso em: 02 mar 2006.

_____. **Geo Brasil 2002**: perspectivas do meio ambiente no Brasil. Brasília: IBAMA, 2002. Disponível em: <<http://www2.ibama.gov.br/~geobr/geo2002.htm>>. Acesso em 14 nov 2005.

KETS DE VRIES, M. F. R. The dark side of entrepreneurship. **Harvard Business Review**, p. 160-167, nov./dez. 1985.

LEITE, F. T. et al. **Por uma teoria da gestão participativa**: novo paradigma de administração para o século XXI. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. Traduzido por Albertino Pinheiro Júnior e Ernesto D' Orsi. São Paulo: Pioneira, 1971.

LEVY, A. R. **Estratégia em ação**: administração estratégica, estratégia competitiva, análise de portfólio, posicionamento de produtos. Traduzido por Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1986.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Traduzido por Nivaldo Montigelli Júnior. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NOVAES, M. B. C. de; GIL, A. C. A pesquisa-ação participante como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas. **RAM- Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 1, p.134-160, jan./fev. 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **O executivo estadista**: uma abordagem evolutiva para o executivo estrategista e empreendedor. São Paulo: Atlas, 1991.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. Traduzido por Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Harbra, 1989.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Traduzido por Maria Sílvia Possas. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

TIMMONS, J.A. **New venture creation**. Homewood IL: IRWIN, 1990.

VASCONCELOS, G, M, R. Inserção social e recursos: um estudo de caso comparativo da criação e do desenvolvimento de novos negócios. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 143-164, dez. 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, 212p.