

---

## CULTURA EMPREENDEDORA: EMPREENDEDORISMO COLETIVO E PERFIL EMPREENDEDOR

---

ARTIGO – ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES

*Carla Maria Schmidt*

Doutoranda em Administração na FEA-USP. Mestre em Administração pela FURB-SC. Professora da UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
*E-mail: carlaschmidt@usp.br*

Recebido em: 05/02/2007

Aprovado em: 12/11/2007

*Marialva Tomio Dreher*

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí. Professora da Universidade Regional de Blumenau-FURB e Coordenadora de 2 projetos de pesquisa nos programas de pós-graduação em Desenvolvimento Regional – PPGDR e Administração – PPGAD  
*E-mail: marialva@furb.br*

### RESUMO

A cultura empreendedora é fundamental, pois representa a essência do empreendedorismo, e pode manifestar-se de várias formas. Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar a contribuição dessa cultura para a formação do Arranjo Produtivo Local (APL) de turismo sustentável na Nova Rússia em Blumenau – SC. O estudo foi realizado mediante pesquisa participante com os dez proprietários-dirigentes do aglomerado turístico da Nova Rússia. Os dados foram obtidos de reuniões, visitas, palestras e entrevistas estruturadas. Como principal resultado, identificou-se que existe cultura empreendedora na região, porém bem fragilizada, pois, apesar de existirem ações de empreendedorismo coletivo na Nova Rússia, o perfil empreendedor dos investigados ainda apresenta um nível bastante baixo de desenvolvimento, o que compromete o início do APL neste momento. Caso a cultura empreendedora estivesse mais caracterizada, teria influência muita positiva sobre a formação do APL, pois os empreendedores se tornariam inovadores diante das constantes evoluções do mercado.

**Palavras-chave:** Cultura Empreendedora, Perfil Empreendedor, Empreendedorismo Coletivo, APL.

### ***CULTURE OF THE ENTREPRENEUR: COLLECTIVE ENTREPRENEURIAL ACTION AND PROFILE OF THE ENTREPRENEUR***

#### ***ABSTRACT***

*The culture of the entrepreneur is fundamental because it represents the essence of entrepreneurial action which may be exemplified in many ways. An analysis was made of the contribution of this culture to the formation of a local productive arrangement for sustainable tourism in Nova Russia, Blumenau, S.C.. Data were obtained from the ten owner managers involved by means of a participative survey as well as meetings, visits, presentations and structured interviews. An entrepreneurial culture was identified; however it is still weak, in spite of collective entrepreneurial actions undertaken. The entrepreneurial profiles of those investigated were in an incipient stage hindering the arrangement at this time. More extensive development of the profiles would encourage progress of the arrangement and stimulate collective and timely innovations in view of continuing market developments.*

**Key words:** *Cultural Enterprise, Entrepreneurial Profile, Collective Enterprise, Local Productive Arrangement.*

## 1. INTRODUÇÃO

Cultura empreendedora é um tema bastante recente na literatura, contudo pode-se dizer que é fundamental ao desenvolvimento econômico, uma vez que é caracterizada pela concentração de duas ou mais formas de empreendedorismo, como o perfil empreendedor e ações de empreendedorismo coletivo, o que a torna capaz de mudar ou transformar a realidade de determinada região.

Uma empresa, comunidade ou região que possua esta cultura é muito fortalecida, pois consegue visualizar e aproveitar novas oportunidades. Além disso, por meio desse ambiente inovador tem a possibilidade de trabalhar baseando-se em estratégias e planejamento, que são os alicerces da cultura empreendedora, diminuindo as incertezas nas oportunidades de negócios e gerando uma forte vantagem competitiva para os grupos que a possuem. Conforme Chung e Gibbons (1997), os detentores desta cultura conseguem trabalhar melhor em um ambiente incerto e ambíguo, de forma a criar uma fonte de vantagem competitiva sustentável para si próprios.

Assim, torna-se fundamental a existência de uma cultura empreendedora para a formação e o desenvolvimento de um arranjo produtivo local (APL), pois quando vários empreendedores atuam de maneira conjunta, como em iniciativas de empreendedorismo coletivo, eles conseguem fortalecer as empresas que compõem o APL e a comunidade ali inserida como um todo, em razão da cooperação, da inovação e da integração existentes entre eles.

Nesse contexto, esta pesquisa, que está vinculada ao Projeto de Desenvolvimento de um Arranjo Produtivo Local no turismo sustentável, apoiado pelos órgãos MCT/CNPq/FURB, tem o intuito de investigar se a cultura empreendedora pode contribuir para a formação de um APL de turismo sustentável na Nova Rússia, em Blumenau – SC. O que ocorre nessa região é uma concentração de dez pequenos empreendimentos que atuam no setor turístico, especificamente na linha sustentável. Ressalta-se que os dirigentes desses empreendimentos evidenciaram a necessidade de maior troca de informações entre si, principalmente o compartilhamento de idéias sobre técnicas gerenciais. Essas iniciativas compartilhadas podem ser consideradas ações de empreendedorismo

coletivo, que, além de auxiliar a sanar tais necessidades, poderiam contribuir para outras situações, entre elas o desenvolvimento de um APL para a região.

Justifica-se a importância deste estudo, que aborda uma exaustiva pesquisa do tipo participante e que apresenta o resultado de uma experiência numa situação socioeconômica preocupada com as linhas do desenvolvimento sustentável (ambiental, social e econômico) de uma região que apresenta uma aglomeração de empreendedores dispostos a desenvolver um APL.

## 2. EMPREENDEDORISMO COLETIVO

O empreendedorismo coletivo, também conhecido como compartilhado, pode ser representado por formas de associativismo que vão desde a criação de entidades de representação política e sindical até ações como compra em comum, serviços pós-venda, prospecção e venda nos mercados externos, controle de qualidade e aval solidário. As empresas de pequeno porte possuem muitas dificuldades, que podem ser superadas por meio deste tipo de empreendedorismo (SACHS, 2003). De acordo com Dolabela (2003:105), “o sonho do empreendedor coletivo é promover o bem-estar da coletividade e cujo trabalho consiste em levar a comunidade a desenvolver sua capacidade de sonhar e de realizar seu sonho – pois a construção e a busca do sonho coletivo é tarefa de todos os integrantes de uma comunidade”.

Conforme Martinez (2004), este tipo de empreendedorismo só ocorre em uma equipe, em um grupo, dentro de uma empresa ou em uma rede de empresas. Ele ressalta que o empreendedorismo coletivo não é simplesmente a soma do empreendedorismo individual de cada membro da equipe, pois em muitos casos um indivíduo sozinho não é empreendedor, mas quando trabalha em equipe torna-se um. “O empreendedorismo coletivo é um esforço baseado em uma equipe que recorre ao talento e criatividade de cada um.” (STEWART *apud* MARTINEZ, 2004). Nesse contexto, o empreendedorismo coletivo significa uma melhoria constante envolvendo todos para o trabalho em conjunto.

De acordo com o entendimento de Dolabela (2003), o empreendedor coletivo desenvolve várias ações que têm por objetivo:

- a) sensibilizar as diversas forças da comunidade para a necessidade da cooperação;
- b) incentivar a conectividade entre os setores da comunidade;
- c) estimular foros de discussão para discutir democraticamente os principais problemas da comunidade;
- d) estimular a construção de uma agenda local com as prioridades definidas pela comunidade;
- e) criar meios para a elaboração de projetos e estratégias para a solução dos problemas;
- f) construir processos de cooperação dentro e fora da comunidade para a realização do sonho coletivo.

Segundo Sachs (2003), o empreendedorismo compartilhado também é muito comum nos APLs, uma vez que esse tipo de empreendedorismo não se contrapõe ao empreendedorismo individual. Esse autor também afirma que o fato de os empreendedores de um mesmo ramo competirem entre si não exclui iniciativas e ações compartilhadas, voltadas à solução de problemas comuns, ao aprimoramento da infra-estrutura e da rede de serviços locais, à atuação conjunta nos mercados para compras e vendas compartilhadas, à negociação com os poderes públicos locais e nacionais. Melo Neto e Froes (2002:175) apresentam as diferenças (Quadro 1) entre os dois tipos de empreendedorismo: o tradicional e o coletivo.

**Quadro 1: Tipos de empreendedorismo**

<b>EMPREENDEADORISMO TRADICIONAL</b>	<b>EMPREENDEADORISMO COLETIVO</b>
Seu lócus de atuação é a empresa	Seu lócus de atuação é o <i>cluster</i>
Seu papel principal é gerenciar a sua empresa e o seu governo	Seu papel principal é administrar a produção realizada pelas diversas empresas que compõem o <i>cluster</i>
Sua atuação é de natureza instrumental-funcional	Sua atuação é de natureza política

Fonte: MELO NETO e FROES (2002).

É essencial a existência do empreendedorismo coletivo no desenvolvimento dos APLs, pois nesse empreendedorismo o foco é o coletivo dos trabalhadores, a busca e o reconhecimento do conhecimento tácito, que integra a base de conhecimentos do local. Sua aprendizagem é centrada na aquisição dos saberes práticos, que estão ali operantes e traduzem-se em capacidades sociais, as quais, reunidas, formam uma rede social produtiva local. Dessa forma, o saber é socializado, permanecendo sempre pronto a ser utilizado em benefício de todos (MELO NETO e FROES, 2002).

Em relação ao turismo, é possível afirmar que o empreendedorismo coletivo é uma das formas de atingir a sustentabilidade de um destino turístico. Coriolando e Lima (2003) explicam que as ações idealizadas e operacionalizadas que partem do envolvimento coletivo podem desencadear um

processo de desenvolvimento condizente com as necessidades dos empreendedores, turistas e comunidade local.

### **3. CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS (CCEs)**

Várias são as definições encontradas para o termo *entrepreneur*. Para Drucker (1986:45), “os empreendedores inovam, criam valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um material em um recurso, ou combinando recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração”.

De acordo com Farrell (1993), os empreendedores não são de ficar esperando. A ação

rápida e a descoberta de novos caminhos são as características mais consistentes e mais visíveis do empreendedor. Na concepção do pesquisador canadense Fillion (1999), o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. A partir da visão de futuro, ele elabora um planejamento que permite criar as condições necessárias à efetiva realização do seu empreendimento.

Muitos pesquisadores encontraram características comuns aos empreendedores. A teoria de McClelland (1972) é fundamentada na motivação psicológica e resultou em um dos poucos instrumentos de coleta de dados que mensura as características comportamentais dos empreendedores. O pesquisador dividiu os comportamentos empreendedores em três conjuntos, descritos a seguir:

a) conjunto de realização:

– busca de oportunidades e iniciativa: aproveitam oportunidades fora do comum para iniciar um negócio e realizam atividades antes do solicitado;

– persistência: enfrentam desafios e não desistem perante obstáculos;

– correr riscos calculados: analisam e calculam os riscos de maneira cuidadosa e sempre avaliam as chances de sucesso e fracasso;

– exigência de qualidade e eficiência: buscam exceder os padrões de excelência e têm energia para trabalhar muito;

– comprometimento: empenham-se pessoalmente na conclusão de uma tarefa e zelam pela satisfação dos clientes.

b) conjunto de planejamento:

– busca de informações: recorrem à ajuda de especialistas para elaborar estratégias e buscam informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes;

– estabelecimento de metas: fixam objetivos claros e específicos e estão sempre orientados para resultados;

– planejamento e monitoramento sistemático: estabelecem prazos para o cumprimento das tarefas, além de acompanhá-las de perto, e buscam *feedback*.

c) conjunto de poder:

– independência e autoconfiança: buscam autonomia, mostram-se confiantes ao enfrentar desafios e buscam situações para eliminar problemas;

– persuasão e rede de contatos: influenciam e persuadem pessoas, agem de forma a desenvolver e manter relações comerciais, negociam e fazem as pessoas acreditarem em determinada idéia.

Conforme o entendimento de Thompson (1999), a sabedoria convencional diz que muitos empreendedores sobrevivem e prosperam sem qualquer tipo de treinamento formal administrativo. Ele também afirma que os empreendedores são aguçados para alcançar objetivos, são positivos e seu estilo é pragmático. Eles desfrutam independência e correm riscos calculados. São enérgicos, determinados e autoconfiantes. Os empreendedores podem inspirar outros e eles aprendem com suas experiências.

O pesquisador Johnson (2001) também identificou doze atitudes e comportamentos essenciais do empreendedor, tais como: motivação para alcançar e competir; administrar e ser responsável; autonomia para tomar decisões; estar aberto a novas informações, pessoas e práticas; tolerar ambigüidade e incerteza; pensamento criativo e flexível; habilidade para ver e capturar oportunidades; ter consciência dos riscos, escolhas e ações; ter capacidade para administrar e reduzir riscos; ter persistência e determinação face o desafio ou a falta de recompensa imediata; formular uma visão; ter capacidade para criar impacto.

#### 4. CULTURA EMPREENDEDORA

Saffu (2003) relata que desde o início da era do empreendedorismo esperava-se que o contexto cultural tivesse um impacto considerável no desenvolvimento do empreendedorismo. A tendência para o empreendedorismo difere entre as sociedades, porque a cultura que modera as características dos empreendedores difere de lugar para lugar. Conforme o entendimento de Emmendoerfer (2000), o ser humano não nasce empreendedor, ele desenvolve essa característica no meio em que vive, e o ambiente, tanto a época quanto o lugar, é um influenciador positivo ou negativo dessa tendência.

A cultura empreendedora baseia-se na concentração de várias formas de empreendedorismo, necessárias para a determinação desta cultura. No entendimento de Dreher (2004), existem várias iniciativas ou formas de empreendedorismo, como o perfil empreendedor, a gestão empreendedora, o intra-empreendedorismo, o empreendedorismo coletivo; segundo esse autor, para existir cultura empreendedora são necessárias ao menos duas dessas formas. A cultura empreendedora enfatiza a emergência de novas oportunidades, os meios de capitalizá-las e a criação de estrutura adequada para aproveitá-las. A estratégia e o planejamento são os alicerces da cultura empreendedora, para diminuir as incertezas nas oportunidades de negócios, o que está em conformidade com a atitude do empreendedor de sempre calcular o risco de maneira premeditada (STEVENSON e GUMPERT, 1985).

No caso de um APL, a cultura empreendedora pode ser determinada pela existência de empreendedores que motivam o seu desenvolvimento. A presença deles é fundamental para que se iniciem ações em prol de um APL, pois, conforme Caporali e Volker (2004), existem alguns fatores que contribuem para o sucesso desse arranjo, entre eles: as redes de atores locais, as potencialidades, o capital humano, a cultura empreendedora, o capital social e a cultura local.

Além disso, por suas características, o APL necessita de outras ações empreendedoras, visto que trabalhará sempre na busca de novas combinações competitivas para permanecer no mercado. Para Drucker (1986:349), “precisamos de uma sociedade empreendedora, na qual a inovação e o empreendimento sejam normais, estáveis e contínuos”. Esse autor complementa dizendo que, numa sociedade empreendedora, os indivíduos enfrentam um enorme desafio que precisam explorar como sendo uma oportunidade: a necessidade de aprendizado e reaprendizado continuados. De acordo com Ritchie e Brindley (2005), a cultura empreendedora é influenciada por quatro fatores determinantes:

a) contexto macroempreendedor: depende das políticas, procedimentos e infra-estruturas, que podem facilitar ou inibir o empreendedorismo, como as políticas de governo e mecanismos de apoio a pequenos negócios locais. Além disso, é fundamental que existam outras iniciativas, como

desenvolvimento econômico e cultural, políticas sociais e econômicas, políticas regionais para encorajar a competitividade e mecanismos locais de apoio;

b) contexto do indivíduo empreendedor: este terá que operar no contexto macro já apresentado. Dessa forma, existem alguns fatores que influenciarão diretamente cada indivíduo em seu desenvolvimento, conforme segue: história familiar e tradição empreendedora, influências culturais relacionadas à atividade empresarial, compromissos familiares, oportunidades educacionais e nível de apoio da família e amigos;

c) características individuais: o terceiro elemento que influencia o indivíduo no desenvolvimento de uma carreira empreendedora são as suas características pessoais, que podem incluir: atitudes para auto-emprego, atitude de correr riscos, idade, autoconfiança, nível educacional e gênero;

d) processos e práticas empresariais: o elemento final para desenvolver um comportamento empreendedor sugere que pode haver diferenças na maneira pela qual a atividade empresarial é iniciada, desenvolvida e sustentada. O indivíduo pode, por exemplo, iniciar um negócio no qual há uma tradição forte e apoio familiar, tendo assim um maior suporte para criar o seu negócio. Por outro lado, o indivíduo pode considerar que as suas necessidades individuais para empreender são mais importantes que as fases iniciais de montar um negócio, o que, muitas vezes, faz seu negócio fracassar, em razão da falta de planejamento adequado.

Cada vez mais as empresas e sociedades de todos os portes estão percebendo a importância e a necessidade do comportamento empreendedor e da cultura empreendedora, uma vez que estes são componentes essenciais para a sobrevivência e o sucesso das organizações num mercado com tanta competição, com mudanças tão rápidas e constantes (DREHER, 2004). Nesse contexto, é fundamental que essa cultura esteja enraizada também nos indivíduos, nas empresas e comunidades que compõem um APL.

## 5. METODOLOGIA

Para atingir o objetivo deste estudo, utilizou-se como metodologia a pesquisa participante. De acordo com Gil (1987), esse tipo de pesquisa tende a ser bastante flexível, pois há o empenho de uma instituição e de pessoas interessadas no resultado da investigação. Contudo, apesar dessa flexibilidade, duas etapas serviram de estratégia de ação desta pesquisa:

a) 1ª etapa (participação e observação): inicialmente, foram identificados os dez empreendimentos do aglomerado turístico de Nova Rússia. Também nesta fase, verificou-se se existiam iniciativas e ações empreendedoras na região e identificaram-se as possíveis colaborações e implicações da cultura empreendedora para o desenvolvimento do APL na região. Para tanto, os pesquisadores estiveram em contato direto com os pesquisados, realizando visitas, reuniões e encontros.

b) 2ª etapa (entrevista estruturada): foram coletados os dados referentes às Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs) dos dez proprietários-dirigentes dos empreendimentos que podem formar o APL de turismo sustentável na Nova Rússia. Para tanto, como roteiro para a entrevista, foi utilizado um formulário com 55 questões fechadas.

As questões do instrumento de coleta de dados foram replicadas do instrumento de McClelland (1972) que investiga as CCEs. Para cada questão o respondente atribuiu um valor de um a cinco: o número um corresponde a nunca, o número dois a raras vezes, o três a algumas vezes, o quatro a usualmente e o cinco a sempre. A pontuação máxima para cada característica é de vinte e cinco pontos. É importante salientar que McClelland (1972) só considerava empreendedor o indivíduo cuja pontuação mínima atingisse quinze pontos. Este instrumento é constituído de uma tabela composta de uma seqüência estruturada de somas e subtrações, que impede que o entrevistado seja tendencioso em suas respostas. Mesmo que isso eventualmente tenha ocorrido, o formulário possui um fator de correção que permitiu um certo controle para a pontuação geral.

Ainda baseando-se na teoria de Gil (1987), a pesquisa participante não se encerra com a elaboração de um relatório, mas de um plano de

ação, que, por sua vez, poderá vir a ser uma nova pesquisa. Os resultados obtidos não são tidos como conclusivos, mas tendem a gerar novos problemas, que geram novas ações. Neste caso, os resultados deste estudo serão apresentados e os caminhos para a continuidade do processo serão discutidos com a população. Todos os dados coletados foram organizados em um relatório que faz parte de um projeto “Principal” de pesquisa, apoiado pelos órgãos MCT/CNPq e FURB.

## 6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A Nova Rússia localiza-se ao sul do município de Blumenau, no entorno do Parque Nacional da Serra do Itajaí. Possui uma área total de 98 km<sup>2</sup>, o que representa 18% do município de Blumenau (NOVA RÚSSIA, 2006). Observam-se no local algumas carências de infra-estrutura e serviços, como: comércio de abastecimento, posto de saúde, segurança, telefonia, tratamento de esgoto, sistema de coleta de lixo mais eficiente e sinalização viária. Vale ressaltar que, para a viabilização de um APL, é essencial que seja feita uma manutenção nas estradas, a fim de beneficiar a logística dos empreendimentos turísticos e o acesso dos visitantes. Além disso, seria necessário melhorar a telefonia para implantar um sistema de reservas e, ainda, realizar um tratamento de resíduos para adequação às exigências do desenvolvimento sustentável.

A comunidade é formada por pequenas propriedades que operam como sítios de segunda residência, outras que atuam no setor primário com pequena produtividade de legumes, verduras, temperos e ervas, e também por dez empreendimentos que formam o aglomerado turístico da Nova Rússia e que são objeto deste estudo. Todos esses empreendimentos são de pequeno porte, têm gestão familiar e a maioria possui aproximadamente seis anos de existência, com boa demanda, porém sazonal. Os setores de atuação deles são: pesque-pague, recantos (espaço para atividades de lazer e serviços de alimentação), pousadas, comercialização de artesanato, hortaliças e produtos coloniais, bares e restaurantes. Para a sua proposta de serviço, eles possuem razoável estrutura física e administrativa e algumas características de interação e governança que podem facilitar a

organização do APL em torno das ações sustentáveis.

Em razão da concentração de empreendimentos atuantes no mesmo setor e dos interesses da comunidade residente no local de fortalecer e desenvolver a região, principalmente o turismo sustentável, surgem iniciativas que demonstram a existência de empreendedorismo coletivo, ou seja, ações inovadoras para a solução de problemas comuns. Entre as iniciativas, destaca-se a criação de uma organização não-governamental (ONG) que objetiva ordenar o desenvolvimento da região em sintonia com a preservação ambiental e a qualidade de vida dos moradores. Esta entidade conta com aproximadamente 31 filiados, entre participantes da comunidade residente, empreendedores, conselheiros do Parque Nacional, representantes do órgão público municipal e outros interessados.

Para garantir a manutenção e conservação da natureza e promover a melhoria da qualidade dos serviços e infra-estrutura, a ONG elencou uma série de prioridades, dentre as quais se destacam: extensão da linha telefônica para toda a comunidade; fiscalização de construções irregulares; sinalização e melhoria da estrada de acesso à região; saneamento básico; criação de um centro de cultura rural; oferecimento de cursos e palestras voltados à formação profissional na área de prestação de serviços turísticos e o beneficiamento de produtos agrícolas. Algumas ações importantes já foram desenvolvidas pela ONG:

a) organização de grupos de trabalho para atuar em diversas frentes, entre elas o desenvolvimento do turismo;

b) programa de educação ambiental, destacando-se a iniciativa de limpeza dos rios com a participação das crianças;

c) conscientização para a reciclagem e destinação correta do lixo, além de instalação de lixeiras ao longo das principais vias;

d) cooperação para viabilizar, junto com o Serviço Municipal de Águas e Esgotos de Blumenau, um sistema próprio de tratamento de esgotos, abrangendo 100% das propriedades da localidade;

e) melhoria da educação dos moradores, por meio da doação de equipamentos de informática para as crianças da escola local;

f) projeto de infra-estrutura básica, com a construção de área coberta para realização de eventos na comunidade;

g) formação de uma articulação política, que desencadeou a emissão de requerimentos diversos, buscando atender pedidos da comunidade, além de participação em reuniões diversas com entidades e órgãos públicos, visando resguardar e viabilizar os desejos da comunidade e assuntos relacionados ao meio ambiente.

O trabalho desenvolvido pelos filiados à ONG é totalmente voluntário, sem fins lucrativos, sem vínculos político-partidários e não rejeita colaborações de qualquer natureza que possam vir a contribuir com os desejos e necessidades da comunidade. Atualmente, a ONG é uma organização declarada de utilidade pública, conforme Lei nº 6027/02, motivada à ordenação e controle da utilização do local; contudo, ainda não está totalmente estruturada e sofre de carência de recursos humanos e financeiros para atingir os objetivos que se propõe.

Existe também outra iniciativa coletiva que é a constituição da Associação dos Moradores. De acordo com Dallacorte, Refosco e Imroth (2002), essa associação surgiu da necessidade que os moradores sentiram de ter um grupo comunitário que os representasse, garantindo assim o direito de participação da comunidade como um todo e fortalecendo-a na busca da realização de seus objetivos comuns. Esta entidade busca melhorias para a comunidade da Nova Rússia na infra-estrutura, além de trabalhar a conscientização sobre o uso dos recursos naturais e a organização da comunidade. A Associação dos Moradores se mantém com recursos angariados em festas e almoços promovidos pela comunidade; não possui uma sede, e, em razão disso, os documentos ficam arquivados na casa do atual presidente e as reuniões são realizadas nos empreendimentos locais, sempre no primeiro sábado de cada mês.

Além da formação dessas entidades, outras iniciativas relevantes têm ocorrido na região. Os proprietários-dirigentes dos empreendimentos turísticos e a comunidade como um todo realizaram, coletivamente, uma ação em prol da divulgação do

destino turístico integrado na Nova Rússia. Elaboraram um material de divulgação *folder*, no qual constam todos os empreendimentos locais, seus atrativos, serviços e localização, além de uma placa de boas-vindas aos turistas da região. Verificou-se, também, que os proprietários-dirigentes trabalharam de forma harmoniosa e cooperativa na elaboração e colocação de mapas sinalizadores dos empreendimentos turísticos. Eles se reuniram tanto para formular a idéia como para efetivamente fixar os mapas. Sinalizaram todos os empreendimentos em dois *outdoors* na estrada geral da região, o que facilita em muito o acesso dos turistas. Essa iniciativa demonstra que houve interação e cooperação durante o desenvolvimento do trabalho.

Em relação ao turismo sustentável, percebe-se que a comunidade está constantemente se organizando, uma vez que luta pela predominância de suas opiniões e desejos em relação ao desenvolvimento do turismo na região. O termo escolhido pela comunidade para designar o tipo de turismo oferecido na Nova Rússia é Turismo de Natureza (DREHER e ULLRICH, 2004). A proposta dos proprietários-dirigentes da aglomeração turística é desenvolver um turismo que não agrida as características ambientais do local e que, ao mesmo tempo, traga recursos financeiros que auxiliem na preservação dos recursos naturais. Para tanto, têm o apoio da Secretaria de Turismo de Blumenau, da Organização Regional de Turismo e do Governo do Estado, este último por meio da Secretaria de Desenvolvimento Regional e da Santa Catarina Turismo S.A.

Outra iniciativa relevante é a realização de uma feira popular anual, denominada Feira Nova, que possui como principal objetivo a integração local, com almoço comunitário, apresentação dos produtos e serviços da região ao público visitante da feira e comercialização desses produtos. Este evento é realizado num espaço comunitário – na sede da igreja e escola –, dividindo-se em três áreas: exposição, lazer e alimentação. A feira é fortemente auxiliada pela ONG da região. Observa-se que a cada nova edição aumenta o número de participantes.

Além dessas ações, ocorrem vários encontros para a discussão de idéias e ações em prol do desenvolvimento socioeconômico da região. As necessidades locais são discutidas pelos grupos e as

prioridades são eleitas. O mais interessante é que as pessoas da comunidade não possuem conhecimento sobre planejamento, mas, quando necessário, procuram ajuda nas universidades ou em outras entidades que favoreçam a implementação das suas idéias. Segundo Sachs (2003), o empreendedorismo coletivo representa diversas formas de associativismo na busca de oportunidades inovadoras para problemas comuns.

Nesse sentido, surgiu, entre outras, a idéia de criação de um APL de Turismo Sustentável na região. Para a comunidade, o arranjo deve ser direcionado ao fortalecimento dos empreendimentos turísticos, no que se refere à melhoria do conhecimento técnico e teórico das atividades turísticas, obtida por meio de: definição do produto turístico; formação de política de preço; melhoria do atendimento e da qualidade dos produtos e serviços, entre outras medidas. Dessa forma, a comunidade da Nova Rússia desenvolveu uma parceria com a FURB/CNPq/MCT para realizar um diagnóstico, a fim de verificar as possibilidades de desenvolvimento deste APL. Essa atitude demonstra, novamente, a existência de empreendedorismo coletivo no local. Foram realizadas mensalmente reuniões e palestras entre os membros dessa parceria.

Sendo assim, identificaram-se várias iniciativas que comprovam a existência do empreendedorismo coletivo. Essas iniciativas representam a integração local em prol do turismo sustentável local, como também ações que direcionam o desenvolvimento socioeconômico da região à sustentabilidade. Esse cenário indica a seriedade da comunidade em estudo, que pretende desenvolver seus negócios em sintonia com as necessidades sociais, econômicas e ambientais da região. Talvez isso ocorra porque os empreendimentos turísticos da Nova Rússia são de gestão familiar e os proprietários residem na região. Contudo, independentemente do motivo, o APL seria o caminho ideal para todos os destinos turísticos que desejam manter a sustentabilidade do produto turístico que ofertam. Neste caso, a Nova Rússia pode ser considerada um modelo de empreendedorismo coletivo que busca formalizar o desenvolvimento de um APL em sintonia com as necessidades coletivas locais (moradores, empreendedores e turistas).

Contudo, foram observados também alguns aspectos que podem impedir o desenvolvimento do



APL neste momento, como: falta de uma governança consolidada; baixa capacidade de investimentos locais; carência de entendimento sobre gestão profissional; pouca formação escolar dos empreendedores; baixos investimentos públicos em infra-estrutura, entre outros desafios.

Além das ações de empreendedorismo coletivo, este estudo buscou identificar se os proprietários-dirigentes do aglomerado turístico da Nova Rússia possuem perfil empreendedor. Para tanto, realizou-

se entrevista estruturada com utilização de um formulário, por meio do qual foi possível obter esses dados. Vale ressaltar que a pontuação máxima para cada característica é de vinte e cinco pontos e que McClelland (1972) só considerava empreendedor o indivíduo cuja pontuação mínima atingisse quinze pontos. O quadro 2 demonstra a média individual e a pontuação que cada um dos proprietários-dirigentes alcançou nas dez características investigadas.

**Quadro 2: Média individual dos proprietários-dirigentes**

<b>CCE'S/ENTREVISTADOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Busca de Oportunidades e Iniciativa	21	20	17	12	19	18	18	24	21	16
Persistência	21	16	17	15	12	14	19	18	20	18
Comprometimento	22	23	21	16	15	18	18	23	21	16
Exigência de Qualidade e Eficiência	21	21	21	8	13	16	12	19	21	22
Correr Riscos Calculados	18	19	20	10	16	14	14	20	17	16
Estabelecimento de Metas	25	17	12	20	18	18	19	24	25	22
Busca de Informações	22	18	13	18	14	18	15	20	19	19
Planejamento e Monitoramento sistemático	24	14	18	19	15	16	12	18	11	14
Persuasão e rede de contatos	18	16	16	16	14	14	16	21	20	15
Independência e Autoconfiança	22	16	25	16	20	19	18	19	22	19
Média	21,4	18	18	15	15,6	16,5	16,1	20,6	19,7	17,7

Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os entrevistados alcançaram média igual ou superior a quinze pontos, o que evidencia que eles possuem perfil empreendedor. Porém, a maioria deles apresenta esse perfil em nível muito baixo, o que é desfavorável ao bom desenvolvimento dos empreendimentos turísticos, pois, de acordo com Dornelas (2001), o empreendimento resulta da ação de empreendedores.

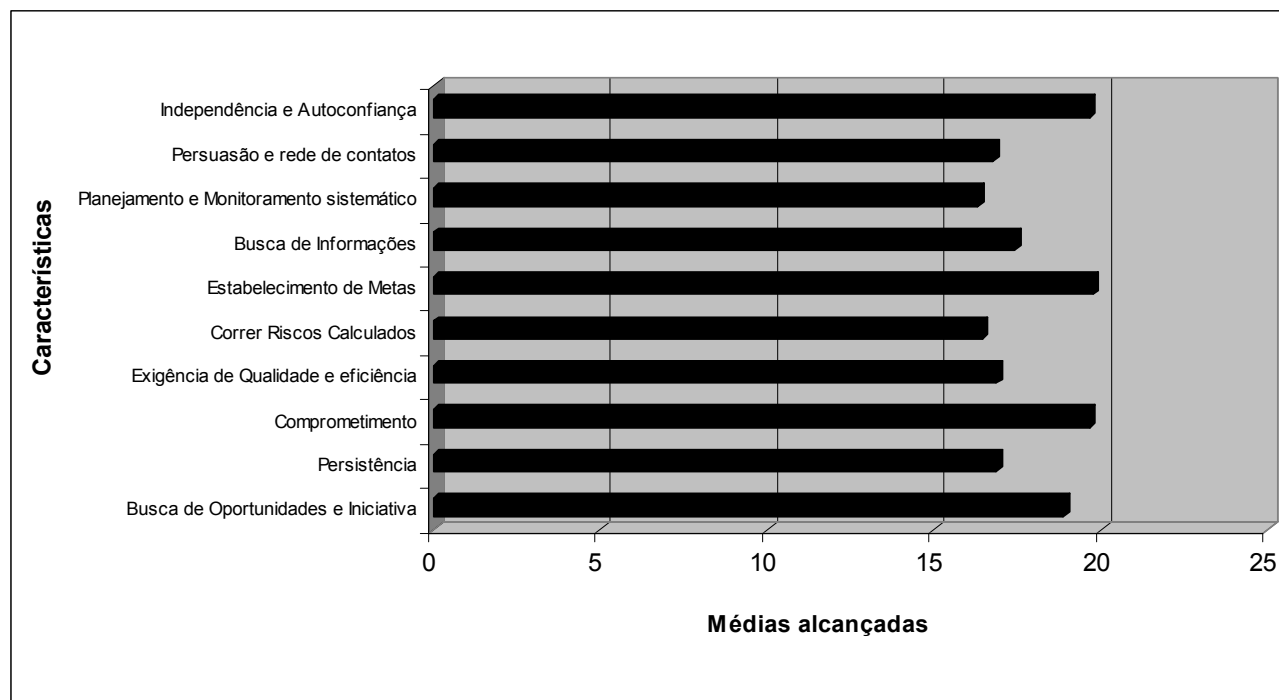
Observa-se que o proprietário-dirigente que alcançou maior pontuação foi o Entrevistado 1, que apresentou média de 21,4 pontos, seguido do Entrevistado 8 (20,6 pontos) e do Entrevistado 9, que apresentaram média igual a 19,7 pontos. Os sete demais apresentaram média entre 15 (que é considerado o mínimo para ser um empreendedor) e 18 pontos.

Neste caso, o ideal seria que os proprietários-dirigentes procurassem desenvolver mais suas características comportamentais empreendedoras, a ponto de atingirem um perfil empreendedor bem

caracterizado (próximo dos 20 pontos) e se tornarem atores de um APL.

Além dessa análise individual, a pesquisa possibilitou que se identificassem as médias dos dez investigados em cada uma das características empreendedoras, conforme apresentado no Gráfico 1.

**Gráfico 1: Média das CCEs dos proprietários-dirigentes**



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao se analisar o Gráfico 1, verifica-se novamente que os proprietários-dirigentes possuem perfil empreendedor, porém não muito desenvolvido, uma vez que a média dos investigados fica acima de quinze pontos em todas as CCEs, mas não ultrapassa vinte pontos em nenhuma das características.

Observa-se que a característica preponderante é o estabelecimento de metas, que se apresenta com 19,8 pontos. Esta CCE é muito importante para os gestores, pois demonstra que eles definem com clareza o futuro desejado e para tanto estabelecem metas a curto e longo prazo, o que os auxilia na concretização da sua visão empreendedora.

O comprometimento e a independência e autoconfiança também se apresentam de forma bem desenvolvida, com 19,7 pontos. A primeira CCE demonstra que a população investigada se empenha pessoalmente na realização e conclusão das tarefas que se propõe executar, sendo fiel às promessas que faz, mesmo que para isso precise muitas vezes abdicar de suas horas livres ou de momentos com a família. A independência e autoconfiança fazem com que os proprietários-dirigentes se sintam aptos a desempenhar qualquer atividade que se

propuserem executar, pois confiam em seu próprio potencial.

A quarta CCE mais desenvolvida (18,9 pontos) é a busca de oportunidades e iniciativa. Para alcançar tal desenvolvimento nesta característica, os entrevistados se esforçam para realizar as coisas que devem ser feitas, por iniciativa própria. Esta CCE também demonstra que os empreendedores gostam de fazer coisas novas, enfrentar novos desafios, enfim, fugir do tradicional na sua área de atuação.

A busca de informações foi identificada com desenvolvimento de 17,4 pontos. Esta CCE estimula o empreendedor a recorrer à ajuda de especialistas para elaborar suas estratégias e a buscar informações sobre os clientes, fornecedores, concorrentes e outros parceiros. Percebe-se que esta característica poderia ser mais explorada pelos empreendedores em estudo. Este fato pode estar ligado ao próprio ambiente de localização do empreendimento, que por ser rural dificulta o acesso às informações e a formação de parcerias. Há também, na região, dificuldades de acesso (vias), energia elétrica e telefonia.

Na seqüência, com 16,9 pontos, aparecem duas características: a persistência e a exigência de qualidade e eficiência. A persistência faz com que os empreendedores não desanimem perante os desafios e problemas que surgem e, ainda, faz com que eles encontrem diferentes formas de superar os obstáculos que se apresentam. A outra CCE demonstra que os indivíduos com perfil empreendedor não gostam de tarefas malfeitas, o que faz com que tentem realizá-las da melhor maneira e no menor tempo possível. Estas duas CCEs são fundamentais para um empreendedor, portanto, também precisam ser mais trabalhadas pelos entrevistados, para que aperfeiçoem cada vez mais seu perfil. Em todos os casos, os entrevistados não possuem experiência profissional anterior em turismo nem possuem formação específica na área em que atuam.

Também percebe-se que a persuasão e rede de contatos apresenta 16,8 pontos. Caso os empreendedores da Nova Rússia desenvolvessem mais essa característica, eles conseguiriam buscar e manter novos contatos, além de conseguir que outras pessoas confiassem e apoiassem suas idéias, até mesmo pessoas influentes, para alcançar suas metas. Observa-se que a maioria ainda não desenvolveu uma rede de relacionamentos com as empresas turísticas que operam na região de Blumenau. Os contatos ocorrem geralmente por iniciativa e mobilização dos órgãos públicos locais ou por intermédio da ONG Nova Rússia Preservada. Não há muita iniciativa por parte dos empreendedores de formar uma liderança local.

As características que apresentaram menor desenvolvimento foram: correr riscos calculados (16,4 pontos) e planejamento e monitoramento sistemático (16,3 pontos). Se tivessem desenvolvido mais a primeira delas, provavelmente os empreendedores executariam algumas tarefas mais arriscadas, mas sempre bem calculadas. Em relação ao planejamento e monitoramento sistemático, pode-se dizer que, caso essas características fossem mais altas, os empreendedores teriam um plano claro de vida, analisando bem as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes da tomada de decisão. No entanto, mesmo com a necessidade de aumento do desenvolvimento das CCEs dos proprietários-dirigentes, há nos empreendimentos locais um ciclo de vida acima da média nacional. Além disso, os empreendedores se

mostraram satisfeitos com a atual situação e com os resultados dos seus empreendimentos.

Por tudo isso, evidenciou-se que há cultura empreendedora na região da Nova Rússia, uma vez que foram identificadas duas formas de empreendedorismo. No entanto, é fundamental destacar que esta cultura é ainda bem fragilizada, em razão do baixo nível de desenvolvimento do perfil empreendedor dos proprietários-dirigentes. Isso pode, no momento, interferir na eficiência da aglomeração de empresas e dificultar o desenvolvimento de um APL, mas não é fator decisivo, já que na região existem várias ações marcantes de empreendedorismo coletivo. Nesse contexto, o ideal seria que houvesse um esforço por parte da população em estudo para aumentar o desenvolvimento das suas CCEs, o que acarretaria a existência de cultura empreendedora bem desenvolvida na aglomeração turística da Nova Rússia.

Caso isso ocorra, provavelmente os atores envolvidos tomarão iniciativas e se comprometerão com o desencadeamento do processo de formação do APL. Além disso, é muito provável que os proprietários-dirigentes estarão dispostos a correr os riscos necessários, como disponibilizar os recursos humanos e materiais para o APL se tornar uma realidade. Eles estarão sempre mantendo contatos entre si, bem como buscando informações por meio de consultorias, parcerias e empresas terceirizadas, a fim de se manterem atualizados e serem inovadores diante das evoluções e mudanças do mercado.

Sendo assim, para que a cultura empreendedora se torne mais evidente na Nova Rússia e seja verdadeira fomentadora da formação e do desenvolvimento do APL de turismo sustentável na região, é fundamental que os empreendedores prossigam trabalhando pelo aumento da capacidade competitiva de suas pequenas empresas, tenham comprometimento pessoal, possuam comportamentos positivos em relação aos processos e às pessoas que trabalham nas empresas, de tal forma que as atitudes empreendedoras e inovadoras se tornem um hábito cotidiano na vida dos empreendedores e de seus empreendimentos como um todo.

Este APL em torno do turismo sustentável seria uma opção para aperfeiçoar as condições atuais dos empreendedores, beneficiando a comunidade como

um todo. Nesse sentido, Lastres e Cassiolato (2005) salientam que a sinergia gerada pelas interações das empresas de um APL, e destas com o ambiente onde se localizam, vem efetivamente fortalecendo suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em significativa fonte de vantagem competitiva num mercado com mudanças tão rápidas e constantes.

Além disso, a criação deste APL seria muito importante para a aglomeração turística da Nova Rússia, pois o mercado turístico está em expansão no Brasil e as oportunidades de desenvolvimento são muitas. De acordo com a Embratur (2006), o Brasil destaca-se, em todo o mundo, entre os destinos que oferecem mais opções no segmento turístico, principalmente no ecoturismo.

Por todo o exposto, acredita-se que a cultura empreendedora existente na Nova Rússia ainda é bastante frágil para que se inicie o processo de formação e desenvolvimento do APL em torno do turismo sustentável neste momento. Para reverter esse quadro, é de extrema necessidade que os atores envolvidos nesse processo estejam em constante contato e convívio, troquem experiências, formem parcerias para ter possibilidades de inovar seus produtos e processos. Além disso, é importante que eles visualizem as ameaças e oportunidades existentes no mercado, valorizem as iniciativas bem-sucedidas e, acima de tudo, trabalhem de forma coletiva e harmoniosa, a fim de alcançar o benefício comum a todos, que pode ser proporcionado por meio do APL.

## 7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

A cultura empreendedora influencia e proporciona uma contribuição bastante destacada nas empresas, sociedades e grupos que a cultivam, uma vez que é fomentadora de inovações, tornando os seus atores mais aptos para competir num mercado com mudanças tão rápidas e contínuas.

A metodologia da participação possibilitou a realização da pesquisa e a elaboração do diagnóstico sobre o desenvolvimento do APL. O desejo dos pesquisadores era apoiar e acompanhar o processo, e não conduzi-lo. É necessário, portanto, que a própria comunidade dê continuidade às ações, pois é ela que assumirá os benefícios e as dificuldades na transformação social.

Pode-se afirmar que existem na aglomeração turística, ao todo, dez empreendimentos que podem compor o APL de turismo sustentável na Nova Rússia. Para a sua proposta de serviço, eles possuem razoável estrutura física e administrativa e algumas características de interação coletiva que podem facilitar a organização do APL em torno das ações sustentáveis. No entanto, para criar um APL, essa aglomeração precisa desenvolver uma governança efetiva no local que assuma as ações em prol desse objetivo. Atualmente, a comunidade apresenta um forte desejo nessa direção, mas precisa organizar-se melhor. Contudo, o desejo partiu da própria comunidade, fator essencial para o desenvolvimento sustentável.

Nas questões coletivas, que permeiam ações entre a comunidade residente e os empreendedores turísticos, muitas obras estão sendo realizadas. Podem ser denominadas de ações de empreendedorismo coletivo em prol da solução de problemas comuns. Identificaram-se, por exemplo, várias iniciativas que comprovam a integração local em favor do turismo sustentável local, além de ações que direcionam o desenvolvimento socioeconômico da região à sustentabilidade. Nesse contexto, na realidade de uma pequena comunidade, a Nova Rússia pode ser considerada um modelo de empreendedorismo coletivo que busca formalizar o desenvolvimento socioeconômico em sintonia com as necessidades ambientais.

No que tange às características comportamentais empreendedoras dos proprietários-dirigentes do aglomerado turístico da Nova Rússia, concluiu-se que estes possuem perfil empreendedor, porém num nível ainda baixo, uma vez que individualmente os dez alcançaram média igual ou superior a quinze pontos e apenas dois deles obtiveram média superior a vinte pontos. Além disso, a média dos entrevistados em cada característica também evidencia que eles possuem perfil empreendedor de baixo desenvolvimento, pois eles apresentam desenvolvimento acima de quinze pontos em todas as CCEs, mas não ultrapassam vinte pontos em nenhuma delas.

As conclusões gerais conduzem ao entendimento de que existe cultura empreendedora na Nova Rússia, porém é fundamental destacar que esta ainda é muito fragilizada, pois, apesar de existirem ações de empreendedorismo coletivo bastante relevantes na região, o perfil empreendedor dos

proprietários-dirigentes dos empreendimentos turísticos precisa aumentar, razão pela qual fica comprometido, no momento, o início do processo de formação do APL de turismo sustentável.

Se a cultura empreendedora estivesse mais caracterizada, teria uma influência muito positiva na formação do APL, pois os empreendedores estariam mais dispostos a correr os riscos necessários, disponibilizando recursos humanos e materiais, mantendo contatos, buscando informações por meio de consultorias, parcerias e empresas terceirizadas, a fim de se tornarem indivíduos inovadores diante das constantes evoluções e mudanças do mercado. Este APL beneficiaria os empreendedores turísticos, bem como toda a comunidade e os turistas da região, pois seria primordial no cumprimento dos princípios da sustentabilidade econômica, social e ecológica, além de assegurar a existência do destino turístico em longo prazo.

## 8. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa, por seu caráter qualitativo-quantitativo, pode apresentar um certo viés, uma vez que depende muito da interpretação dos dados qualitativos por parte dos pesquisadores.

A parte da pesquisa de caráter quantitativo utilizou apenas um construto para identificar o desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras dos dez proprietários-dirigentes, que representam a população deste estudo.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPORALI, R.; VOLKER, P. *Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais*. Projeto Promos/Sebrae/BID. Brasília: Sebrae, 2004. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 23 set. 2005.

CHUNG, L. H.; GIBBONS, P. T. Corporate Entrepreneurship: the roles of ideology and social capital. *Group & Organization Management*, Sage Publications, v. 22, n. 1, p. 10-30, 1997.

CORIO LANDO, L. N.; LIMA, L. C. *Turismo comunitário e responsabilidade socioambiental*. Fortaleza: UDECE, 2003.

DALLACORTE, I.; REFOSCO, J. C.; IMROTH, M. *Relação sociedade-meio ambiente no entorno do Parque Natural Municipal das Nascentes do Garcia (Blumenau/SC): valorização ambiental pelas comunidades localizadas no município de Guabiruba*. Blumenau, 2002. Relatório de Pesquisa PIBIC/CNPq.

DOLABELA, F. *Empreendedorismo, uma forma de ser: saiba o que são empreendedores individuais e empreendedores coletivos*. Brasília: Aed, 2003.

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

DREHER, M. T. *Empreendedorismo e responsabilidade ambiental: uma abordagem de empreendimentos turísticos*. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

DREHER, M. T.; ULLRICH, D. R. *O Terceiro Setor no Turismo de Natureza: o Caso da ONG Nova Rússia Preservada de Blumenau, SC*. Blumenau: Universidade Regional de Blumenau, 2004. Relatório de Estágio – Curso de Turismo e Lazer,

DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1986.

EMBRATUR. Portal Brasileiro do Turismo. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br>>. Acesso em: 18 abr. 2006.

EMMENDOERFER, M. L. As transformações na esfera do trabalho no final do século XX. Florianópolis: Fundação Milton Campos/Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 2000. Monografia (Prêmio Senador Milton Campos).

FARRELL, L. C. *Entrepreneurship*. São Paulo: Atlas, 1993.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out.-dez. 1999.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987.

JOHNSON, D. What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organizations. *Industrial and Commercial Training*, v. 33, n. 4, p. 135-140, 2001.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. *Contribuição do PDACT para a melhoria das condições de competitividade da indústria brasileira*. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/publi/PADCT/lastres.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2005.

MARTINEZ, J. M. C. Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 91-105, abr.-jun. 2004.

MCCLLELAND, D. *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MELO NETO F. P.; FROES, C. *Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

NOVA RÚSSIA. *ONG Nova Rússia Preservada*. Disponível em: <<http://www.novarussia.com.br>>. Acesso em: 22 jan. 2006.

RITCHIE, B.; BRINDLEY, C. Cultural determinants of competitiveness within SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Emerald Group Publishing, v. 12, n. 1, p. 104-119, 2005.

SACHS, I. *Inclusão social pelo trabalho: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte*. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SAFFU, K. The role and impact of culture on South Pacific island entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Canadá, v. 9, n. 2, p. 55-73, 2003.

STEVENSON, H. H.; GUMPERT, D. E. The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, v. 1, n. 63, p. 85-94, mar.-abr. 1985.

THOMPSON, J. L. The world of the entrepreneur – a new perspective. *Journal of Workplace Learning*, Bradford, v. 11, n. 6, p. 209, 1999.