

**EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO: HISTÓRIA E SOCIEDADE – TRAJETÓRIAS  
SOCIAIS DE EMPREENDEDORES BRASILEIROS DE SUCESSO <sup>1</sup>**

**ENTREPRENEUR AND ENTREPRENEURSHIP: HISTORY AND SOCIETY – SOCIAL  
TRAJECTORIES OF BRAZILIAN ENTREPRENEURS TO SUCCEED**

**RODRIGO AUGUSTO PRANDO <sup>2</sup>**

**RESUMO:** O artigo ora em tela é resultado de pesquisas realizadas em 2006 e 2007. Seu objetivo foi verificar, a partir de um referencial científico e de pesquisas empíricas, como empreendedores brasileiros compreendem seu sucesso, levando-se em conta duas trajetórias sociais. Portanto, a pesquisa lidou com os conceitos oriundos do plano teórico e com entrevistas para a coleta de dados empíricos. O escrito estrutura-se nas seguintes seções: I) Introdução; II) Referencial Teórico: 1) História e Sociedade, 2) Empreendedorismo, 3) Sucesso e 4) Empreendedor: relações e características; III) Procedimentos Metodológicos: 1) Método e Técnica de Pesquisa 2) Análise de interpretação dos resultados; IV) Considerações Finais e V) Referências Bibliográficas. Vale, ainda, ressaltar que os resultados permitem confrontar a teoria com a prática dos empreendedores. Mais ainda: que o movimento lógico de partir do geral – abstrato – para o singular – o plano histórico-social concreto possibilitou compreender o sentido que os empreendedores atribuem às suas ações sociais, privilegiando suas características pessoais em detrimento do contexto social e histórico.

**PALAVRAS CHAVES:** empreendedor, empreendedorismo, trajetória social, história e sociedade

**ABSTRACT:** *This article is result of researches carried out in 2006 and 2007. Its purpose was to verify, from scientific reference and empirical researches how Brazilian entrepreneurs understand success, taking into granted two social paths. However, this research dealt with concepts originated from the theoretical plan and interviews for the collection of empirical data. This article is structured with the following sections: I) Introduction ; II) Theoretical Reference: 1) History and Society, 2) Entrepreneurship, 3) Success and 4) Entrepreneur: relations and characteristics; III) Methodological Procedures: 1) Method and Research Technique 2) Analysis and interpretation of results; IV) Final Considerations and V) Bibliographical References. It is worth highlighting that the results allow to compare theory with practice of the entrepreneurs. Moreover, the logical movement from general – abstract – to the unique – the concrete social-historical plan turned possible to understand the sense which the entrepreneurs attribute to their social actions, enhancing their personal characteristics in detriment with the social and historical context.*

**KEY WORDS:** *entrepreneur, entrepreneurship, social path, history and society*

---

<sup>1</sup> Artigo Recebido em 21.07.2010. Revisado por pares em 03.11.2010. Recomendado em 28.04.2011 por Leomar dos Santos Editor. Publicado em 28.07.2011.

Organização Responsável pelo periódico: Universidade regional de Blumenau – FURB – [www.furb.br/rn](http://www.furb.br/rn)

---

<sup>2</sup> Universidade Presbiteriana Mackenzie – MAKENZIE – [rodrigoprando@mackenzie.br](mailto:rodrigoprando@mackenzie.br)

## 1. INTRODUÇÃO

O artigo que ora é apresentado – resultado de pesquisas anteriores - versa acerca dos temas empreendedor e empreendedorismo. Buscou-se analisar, cientificamente, a trajetória de dois empreendedores de sucesso e – mais ainda – se a literatura disponível pode ou não ser utilizada para compreender a trajetória real de um empreendedor brasileiro.

Primeiramente, abordaremos, ainda que panoramicamente, aspectos essenciais da sociedade brasileira, no intuito de fornecer as diretrizes para as reflexões conceituais atinentes ao tema. O referencial teórico lidou com os conceitos de empreendedor, empreendedorismo, o conceito de sucesso e, por fim, o empreendedor em suas relações e características.

Além disso, visou-se o estudo das principais características conceituadas e já consolidadas na literatura científica acerca do termo empreendedorismo, relacionando-as com a trajetória desses empreendedores entrevistados e de sucesso, a fim de comprovar se realmente são os principais fatores explicativos desse sucesso ou se, simplesmente, a necessidade e muitas vezes a sorte são mais condizentes a essas situações. O objetivo geral da pesquisa foi estudar e verificar, a partir de um referencial científico, o movimento empreendedor e a trajetória de dois empreendedores brasileiros de sucesso, evidenciando as características demonstradas em suas falas. Ou seja: buscou-se compreender quais os sentidos que estes atores (empreendedores) atribuem às suas ações sociais. Os objetivos específicos foram: (1) compreender o conceito de empreendedorismo, (2) compreender o empreendedor no âmbito nacional, (3) compreender o conceito de sucesso e (4) identificar as relações e características dos empreendedores com o contexto social e histórico.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. História e Sociedade

Faz-se necessário ao lidar, no plano teórico e empírico, com os fenômenos "empreendedor e empreendedorismo" remeter às condições econômicas, sociais e políticas que estão no bojo dos processos históricos. Para tanto, buscou-se – nesta seção – uma sistematização de leituras oriundas da ciência histórica e sociológica no intuito de melhor compreender as relações entre o empreendedor e seu contexto histórico, mormente a realidade brasileira. Buscou-se, também, deixar claro que o conceito de empreendedorismo está, neste trabalho, ligado à emergência do capitalismo no mundo e no Brasil, em especial.

Para Fausto (2003), Costa e Mello (2000), Huberman (1981) e Prado Júnior (1942) a crise vivenciada pela Europa Ocidental no século XIV, foi marcada pela decadência do sistema feudal e por transformações de caráter sócio-econômico (renascimento comercial e urbano e formação da burguesia), político (centralização do poder) e cultural (Renascimento e a Reforma Protestante) que contribuíram para o surgimento do capitalismo comercial como novo modo de produção, impulsionando, por sua vez, a expansão marítima européia.

Segundo Prado Júnior (1942), o desenvolvimento do comércio europeu que até o séc. XIV era quase unicamente terrestre e limitada por via marítima, foi impulsionado pelas empresas comerciais européias que, conforme Costa e Melo (2000), buscavam expandir seu comércio local conquistando novos mercados, além de adquirir mercadorias. No limite, nossa colonização atendeu a objetivos bem claros: o fornecimento de matéria prima para a Europa.

Praticamente durante 400 anos (de 1500 – Descobrimto até 1888 – Abolição da escravidão) o país estruturou-se numa sociedade alicerçada sobre o latifúndio, o trabalho escravo e a monocultura volta à exportação.

Com a finalidade de “assegurar os maiores ganhos do **empreendimento** colonial” (FAUSTO, 2003, p. 54 – destaque nosso), a Coroa portuguesa utilizou doutrinas mercantilistas. Dessa forma: “A concepção definidora da colonização pela grande empresa monocultora escravista é um modelo cujo valor consiste em dar as linhas básicas de entendimento de um sistema que caracterizou o Brasil na Colônia e deixou suas marcas após a Independência” (FAUSTO, 2003, p.59). Marcas essas que são características do país até hoje: a grande propriedade, o vínculo com o mercado externo através de poucos produtos, a escravidão e suas consequências.

A importância desta caracterização histórica reside na compreensão da singularidade histórica brasileira e sua dificuldade em oferecer um campo propício ao desenvolvimento do “espírito empreendedor”. Da expansão europeia, com as grandes navegações, da descoberta do Brasil e até fins da Primeira República, as características essenciais do Brasil se mantiveram quase intactas.

Uma base produtiva assentada na grande propriedade fundiária, no trabalho escravo e nas fases econômicas monocultoras, gerou uma sociedade em que as classes e grupos sociais fossem extremamente desiguais. O Estado, no Brasil, foi, praticamente, uma transferência dos aparatos burocráticos portugueses, com sua ética patrimonialista (FAORO, 2008). A economia, em suas diversas esferas, foi, quase sempre, negócios de poucos (os grandes proprietários), pois os escravos e, posteriormente, os trabalhadores livres e assalariados pouco participaram como empreendedores. Em suma, desprende-se dos autores trabalhados (PRADO JÚNIOR, 1942; FAUSTO, 2003) que a sociedade brasileira até o estabelecimento do trabalho livre e assalariado (com a Abolição) foi incapaz de oferecer um ambiente propício ao desenvolvimento das características dos agentes empreendedores.

As relações entre o Estado e a sociedade, bem como entre o Estado e a esfera econômica, traz, preponderantemente, a ação do Estado como catalisador do progresso econômico. As conquistas burguesas – liberdade, igualdade e fraternidade – são, aqui, diferentes dos modelos clássicos de revoluções burguesas (FERNANDES, 2006).

O burguês, nosso efetivo empreendedor, só aparecerá tardiamente no Brasil e, ainda por cima, ligado aos proprietários rurais (os cafeicultores). Assim, essa classe social será moderna e empreendedora na visão econômica e conservadora e retrógrada nos aspectos políticos e sociais (FERNANDES, 2006).

Nossa história, em seus cerca de 500 anos, não privilegiou a liberdade seja econômica, social ou política. Ao empreendedor a liberdade é de suma importância.

Da Colônia à Abolição, a estrutura social brasileira manteve-se praticamente inalterada. Grande propriedade, monocultura e trabalho escravo deram a tônica desta sociedade tropical. A família patriarcal junto ao catolicismo, por sua vez, foram fatores de inibição do *ethos* empreendedor (FREYRE 2001, BUARQUE DE HOLANDA, 2006)

Cabe, aqui, enfatizar a relação entre a escravidão e religião. Sociedade cindida em duas castas: escravos negros e homens livres, o trabalho sempre foi entendido como algo negativo, pejorativo, desvalorizado. O trabalho – no universo simbólico do catolicismo – é um fardo que se deve carregar por conta do pecado original. Diferente nas culturas de religião

protestante em que o trabalho é valorizado e a riqueza gerada reinvestida na geração de mais capital (WEBER, 1981). Colônias de povoamento (como os EUA) *versus* colônias de exploração, como se deu na América Portuguesa indica as feições da sociedade nos séculos posteriores.

Será em meados da década de 30, do século XX, que o Brasil e sua sociedade assumem um caráter urbano e, portanto, de face capitalista. Contudo, numa sucessão de presidentes que saíam dos estados mais poderosos (Política do café com leite), o desenvolvimento econômico padecerá de agentes individuais empreendedores (FAUSTO, 2003).

Será, por fim, no regime militar, com supressão das liberdades democráticas, que se terá o maior volume de geração de capital, por conta da indústria. E, como se sabe, essa modernização gerou, em seu bojo, uma enorme dificuldade nas esferas sociais, tornando a sociedade brasileira uma das mais industrializadas do mundo, mas com uma das piores distribuições de renda entre todos os países do globo (CARDOSO, 1975).

Em síntese: historicamente, nossos exemplos de grandes empreendedores são raros. O desenvolvimento econômico, muitas vezes, tem a marca indelével do Estado. A sociedade traz à tona o empreendedor por necessidade – dadas as crises econômicas e má distribuição de renda – e bem menos o empreendedor por oportunidade. A sociedade, portanto, apresenta, ao longo de seu processo histórico, uma configuração social constrangedora para o empreendedorismo e para o agente empreendedor.

## 2.2. Empreendedorismo.

No campo etimológico, Ferreira (1999) define empreendedorismo como a palavra empreender, adicionado o sufixo “ismo”. A palavra empreender é definida como “1. Deliberar-se a praticar, propor-se, tentar (empresa laboral e difícil) 2. Pôr em execução (...)” (FERREIRA, 1999, p. 514). Assim: “O termo empreendedorismo (*entrepreneurship*, em inglês) tem conotação prática, mas também implica atitudes e ideias. Significa fazer coisas novas, ou desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas” (DOLABELA, 1999a, p. 16).

Segundo Dolabela (1999b), é interessante observar que cada ciência analisa o empreendedorismo com um foco diferente e isso explica tamanha diversidade de definições existentes. Porém, há duas correntes principais desenvolvidas sobre o tema: a dos economistas, que relacionavam o empreendedor à inovação e a dos comportamentalistas, que ressaltavam as características do empreendedor, como criatividade e intuição. O empreendedor, ainda segundo Dolabela (1999b), é aquele que cria ou adquire uma empresa, mas que, principalmente, introduz inovações ao negócio, assumindo os riscos oriundos a ele. Na verdade, essa seria a condição *sine qua non* para diferenciar o verdadeiro empreendedor dos simples proprietários de um negócio.

O teórico Drucker (2003) assevera que o empreendedor é aquele que começa seu próprio, novo e pequeno negócio, recriando a forma de fazer, agregando valor ao negócio, criando um novo conceito ao produto ou serviço oferecido: “Eles criam algo novo, algo diferente, eles mudam ou transformam valores” (DRUCKER, 2003. p. 29).

Dolabela (1999a) define empreendedorismo como “um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas” (DOLABELA, 1999a, p.33). Complementa, dizendo que a palavra *entrepreneurship* é um termo “utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividade, seu universo de atuação” (DOLABELA, 1999b, p.43).

De acordo com Dornelas (2001), o empreendedorismo requer a criação de algo novo e de valor; a devoção e o comprometimento de tempo e esforço necessários; e a ousadia para assumir riscos calculados e tomar decisões críticas, sem desanimar com as falhas e os erros. Mais do que isso, o autor indica que o fenômeno do empreendedorismo é complexo e sua compreensão deve levar em conta: 1) Fatores Pessoais (assumir riscos, realização pessoal, valores pessoais, liderança, etc.); 2) Fatores Sociológicos (networking, equipes, influência dos pais, família, modelos de pessoas de sucesso, etc.); 3) Fatores Organizacionais e 4) Ambiente. Neste caso, o fenômeno só poderia ser compreendido em sua totalidade levando-se em conta não apenas as características individuais do empreendedor, mas, também, os fatores sociológicos e históricos, isto é, a sociedade que facilita ou impede o desenvolvimento das aptidões individuais. Para Dornelas (2001, p. 37): “O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo os riscos necessários”. Assim, não adiantaria ser empreendedor se não houvesse oportunidade e, neste caso, as oportunidades são, histórica e socialmente, construídas.

De acordo com Dolabela (1999b), o significado da palavra é entendido de acordo com o contexto histórico no qual se está inserido. No século XVII, empreender significava a firme decisão de fazer alguma coisa. Já nos dias de hoje, significa “a atividade de toda pessoa que está na base de uma empresa, desde o franqueado, um dono de oficina mecânica, até aquele que criou e desenvolveu uma multinacional” (DOLABELA, 1999b, p. 67).

Historicamente, portanto, ato de empreender é tão antigo quanto a civilização (BOM ÂNGELO, 2003). Desta forma, é razoável constatar que fenômenos sociais, políticos e de poder são intrínsecos ao trabalho e ao empreendedorismo desde as referências mais antigas da humanidade, definindo os movimentos culturais e as mudanças de paradigmas que vêm ocorrendo no mundo.

Ademais: “O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade” (DRUCKER, 2003, p. 36), ou seja, o empreendedor não provoca a mudança, mas a vê como algo sadio. Ele, analisando o contexto, identifica a mudança e enxerga uma perspectiva através dela (projeção do futuro).

De acordo com Dolabela (1999b, p.45), “O empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade”. Se a ação empreendedora deve conduzir ao desenvolvimento econômico tem-se, logicamente, que esta ação seja exitosa, isto é, que o empreendedor obtenha sucesso em seu negócio.

### 2.3. Sucesso

De acordo com Ferreira (1999, p. 1333), sucesso quer dizer “bom êxito, resultado feliz”. Cientificamente, asseveram Pessoa e Gonçalves que:

Não se pode dizer que o sucesso de um empreendimento será consequência de determinadas características comportamentais, mas certamente pode-se afirmar que

um conjunto de condições presentes no indivíduo contribuirá para o seu sucesso como empreendedor (PESSOA e GONÇALVES, 2004, p. 2).

Em pesquisa realizada, Rimoli *et al* (2004), determinam o conceito de sucesso ou insucesso pela manutenção ou mortalidade do negócio. Para o conceito de sucesso, os autores usam como base referencial à pesquisa fatores subjetivos, citados por Dornelas (2001): ser um indivíduo visionário, determinado, dinâmico, dedicado, entre outros, ao invés de unir fatores objetivos, referentes aos resultados do empreendimento, como fez Nassif *et al* (2004).

De acordo com pesquisa realizada por Rimoli *et al* (2004), há alguns fatores que foram determinantes para um empreendedor ter tido sucesso em sua empreitada e outro ter tido insucesso: o conhecimento de mercado, que no caso do empreendedor de sucesso foi aumentado pela experiência do pai (aprendeu com a experiência de terceiros); a diferenciação de uma idéia de uma oportunidade de mercado e a elaboração de um plano de negócio, mesmo que tardio. Todos esses citados pela literatura. Outro fator que, segundo os autores, foi, também, determinante, é a criação de barreiras de entrada: “O empreendedor, para obter a lealdade continuada dos clientes, além de criar valor adicional para eles, precisa ter condições de sustentar esse valor ao longo do tempo e as barreiras de entrada servem a esse propósito” (RIMOLI *et al*, 2004, p. 14).

Em outra pesquisa realizada por Versiani e Guimarães (2004), concluiu-se que o desenvolvimento de um negócio é afetado pelos conhecimentos cognitivos, ou seja, o modo como o empreendedor age em relação às adversidades encontradas, pelos problemas internos de estruturação e pelos acasos ambientais, externos à empresa, e que o processo de aprendizado em experiências anteriores foi determinante para a criação das empresas.

Para Dornelas (2001), o empreendedor de sucesso tem uma característica singular: conhece o negócio em que atua e esse conhecimento é adquirido através da sua experiência ao longo do tempo e do planejamento constante a partir de uma visão do futuro.

É importante registrar que boas ideias não são necessariamente oportunidades e não saber distinguir umas das outras é uma das grandes causas de insucesso, comuns entre empreendedores iniciantes (PESSOA e GONÇALVES, 2004).

Dornelas (2001) diferencia oportunidade de negócio de ideia, dizendo que a ideia seria o primeiro passo para se desenvolver uma oportunidade, transformando-a em um empreendimento, e que não é somente ter uma boa ideia o fator determinante para o sucesso: o que faz uma ideia se transformar em oportunidade é a agregação de valor, ou seja, reconhecer, de acordo com um estudo de mercado, dos clientes, entre outras coisas, o que fará a diferença para o cliente.

#### **2.4. Empreendedor: relações e características**

De acordo com Dolabela (1999a), o empreendedor é um produto do meio em que vive, assim, o lugar, o tempo, a época e a rede de relações de um indivíduo pode exercer influência sobre suas decisões, motivações e valores.

Para Fillion (1991), o fator que melhor explica a visão do empreendedor é seu sistema de relações, uma vez que é a partir dessas relações que se formam os valores do indivíduo, os quais constituem a base para as suas experiências, visão de mundo e para a concepção de

responsabilidade e de dedicação, entre outras coisas. Assim, há três níveis de relações: 1) Relação Primárias: familiares – ligações em torno de mais de uma atividade; 2) Relações Secundárias: conhecidos – ligações em torno de uma atividade bem determinada e, por fim, 3) Relações Terciárias: Cursos, livros, viagens e exposições industriais (FILION, 1991, p. 68).

As relações primárias, segundo o autor, envolvem pessoas próximas ao empreendedor, como membros da família com quem ele mantém vínculo ou amigos íntimos e são essas relações as que mais influenciam seus valores, atitudes e a visão de mundo do indivíduo. As relações secundárias e terciárias são aquelas construídas ao longo da vida. As secundárias, de acordo com o autor, podem vir a se desenvolver e se transformarem em primárias, já as relações terciárias são escolhidas para satisfazerem necessidades específicas.

Ainda para Filion (1991), a rede de relacionamentos é imprescindível para tornar sua visão realidade e quanto mais ambiciosa for a visão, mais qualificadas deverão ser as pessoas da sua rede de relacionamentos, ou seja, é a partir da definição da visão que a rede de relacionamentos deve ser formada. Assim, são, principalmente, as relações que contribuem para a formação dos valores, dos comportamentos e da percepção do mundo e de si mesmos do indivíduo, entre outras coisas, que darão a base para que ele desenvolva a uma visão de futuro e que adquira as experiências necessárias para formar o conhecimento necessário ao negócio.

Filion aduz que o empreendedor “terá que aprender a ser diferente, se desejar ocupar e manter ocupado o nicho que tiver escolhido no mercado. Terá, ainda, que adquirir conhecimento relacionado com o que ele deseja realizar” (FILION, 1991, p. 64).

Alguns autores apresentam uma perspectiva distinta de análise dos fatores encontrados nos empreendedores de sucesso: as habilidades.

Rabaglio (2006) conceitua as habilidades, ou o saber fazer, como a experiência adquirida através dos conhecimentos técnicos colocados em prática. Gramigna (2002) diz que as habilidades são utilizadas para obter resultados positivos, agindo com talento capacidade e técnica.

Longe, portanto, de ser sempre o resultado de uma vocação natural dos seus fundadores, a idéia da criação das empresas parece originar-se de um longo processo de amadurecimento profissional e pessoal, pautados na racionalidade e planejamento, do que no ímpeto da realização das aspirações juvenis ou da visão inovadora de algum produto/serviço (VERSIANI e GUIMARÃES, 2004, p. 9).

De acordo com pesquisa realizada por Nassif et al (2004) o empreendedor se apoia no ‘saber ser’ e no ‘saber fazer’ para ‘saber agir’, estando sempre atento ao ambiente que o cerca e aos seus próprios valores.

Dornelas (2001) divide as habilidades em três áreas: técnicas, gerenciais e características pessoais. A habilidade técnica diz respeito ao saber ouvir, saber falar, captar informações, ser bom orador, organizado, saber trabalhar em equipe e liderar e desenvolver *now-how* técnico na área de trabalho. A habilidade gerencial envolve todos os fatores referentes à criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa, em todas as áreas envolvidas no negócio. Já as características pessoais envolvem ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ser orientado a mudança, ser persistente, e ser um líder visionário.

Essas pessoas que estão por trás do movimento empreendedor “são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não

se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado” (DORNELAS, 2003. p. 19).

Para Rabaglio (2001) e Dolabela (1999a), há alguns comportamentos que se destacam mais, quando analisada a competência *Empreendedorismo*: a iniciativa faz do empreendedor um trabalhador incansável, sempre questionando assuntos pertinentes ao seu negócio, tem facilidade para solucionar conflitos, possui flexibilidade e dinamismo, procura sempre aprender com experiência de terceiros ou com suas próprias experiências, utilizando-se de sua boa observação e percepção, desenvolvendo a autoaprendizagem. Possui um método de organização, tendo sempre total integridade e perseverança naquilo que faz, não sendo apenas mais um aventureiro. A habilidade de relacionamento interpessoal, de negociação, e a boa comunicação e poder de persuasão faz com que estabeleça parcerias positivas com o foco nos resultados. A empatia, bom humor, entusiasmo, otimismo, energia fazem com que o empreendedor consiga traduzir seus pensamentos em ações. Pode ser considerado criativo e inovador, provocando mudanças no sistema em que atua, possui autonomia, autoconfiança, necessidade de realização, sabe trabalhar sozinho, acredita e sente paixão pelo o que faz. De acordo com os autores os empreendedores conhecem o ambiente e o ramo em que atuam, conseguindo assim identificar oportunidades e prevenir-se contra possíveis ameaças, além de ter visão do futuro e assim manter o foco no resultado e nos objetivos definidos com sua boa capacidade síntese e atenção concentrada. Sabem manipular recursos, tendo agilidade para assumir riscos calculados e manter um planejamento estratégico. Os autores ainda citam suas habilidades para ouvir, seu espírito de equipe, lealdade, e comportamento ético.

De acordo com Timmons (2004), todo empreendedor segue certos princípios como sensibilidade, flexibilidade e adaptação a situações de novas oportunidades para alcançar o sucesso, além de ter visão do negócio, vontade de aprender e sempre investir em novas técnicas para se tornar paciente e desenvolver atitudes profissionais. É importante, também, gostar e ter interesse pelo negócio, a ponto de fazer deste um estilo de vida.

O autor complementa dizendo que o sucesso do empreendedor não é apenas uma questão de personalidade, mas sim das ações realizadas para se alcançar os objetivos almejados. Não basta ter inteligência e energia para se tornar empreendedor, pois todo indivíduo pode desenvolver, praticar e refinar certas atitudes, comportamentos e conhecimentos. O que fará do indivíduo um empreendedor de sucesso é a motivação para crescer, a capacidade de mudança e aprendizagem com as experiências, além da motivação e o compromisso com o próprio negócio.

À partir de seus estudos, Timmons (2004) distribuiu em seis grandes grupos as características que considera serem as mais relevantes dentre os empreendedores de sucesso. A saber: 1) comprometimento e determinação, 2) liderança, 3) busca por oportunidade, 4) tolerância de risco, ambiguidades e incerteza, 5) criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação e 6) motivação para crescer.

O autor ainda ressalta, assim como Dolabela (1999b), entre outros, que não existe um único conjunto de características que todo indivíduo deve ter para alcançar o sucesso, uma vez que o resultado depende de quanto promissor e compensador a oportunidade é para o indivíduo e de quanto motivado ele está com o negócio.

Até hoje, não foi possível estabelecer cientificamente um perfil psicológico do empreendedor, devido às inúmeras variáveis que concorrem na sua formação. Assim, o perfil do empreendedor certamente será diferente em função do tempo que está no mercado (empreendedores que começaram há dois anos têm perfil diferente dos que atuam há vinte anos). Também influem a experiência de trabalho, a região de origem, o nível de educação, a religião, a cultura familiar (DOLABELA, 1999b, p.49).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada teve natureza exploratória e de caráter qualitativo (FLICK, 2004, p. 28). O fato de ser exploratória exime este estudo de confirmação de hipóteses, visto que a intenção principal é ampliar o conhecimento nesta área temática e permitir que nossas pesquisas sejam realizadas. Buscou-se, aqui, conjugar os elementos atinentes à teoria que lida com o fenômeno do empreendedorismo aos elementos oriundos dos dados empíricos. Dessa forma, a coleta dos dados deu-se por meio de entrevistas em profundidade com dois empreendedores brasileiros de sucesso, garantido o anonimato a pedido dos informantes. Cabe, ainda, ressaltar que essas duas trajetórias de empreendedores brasileiros de sucesso faz parte de um projeto de pesquisa mais e, por se tratar de pesquisa qualitativa, não pretender generalizações. Metodologicamente: “uma única experiência bem conduzida’ leva a conhecimentos válidos; não é quantidade de fatos registrados que conduz a conhecimentos novos, e sim a análise cuidadosa de ‘fatos decisivos ou cruciais’” (DURKHEIM apud QUEIROZ, 1991, p.74). O método, aqui, foi de caráter compreensivista, na ótica de Max Weber, que permite ao cientista compreender o sentido que os indivíduos (no caso, os empreendedores) atribuem às suas ações sociais (WEBER, 1999). A técnica de coleta de dados alicerçou-se sobre a entrevista em profundidade e gravada a fim de transcrever e de se analisar os dados obtidos. A escolha, portanto, deste método foi feita a partir da constatação de que ao se colher um depoimento o pesquisador conduz os rumos da entrevista e “da vida de seu informante só lhe interessam os acontecimentos que venham inserir-se diretamente no trabalho (...). Se o narrador se afasta em digressões, o pesquisador as corta para trazê-lo de novo ao seu assunto” (QUEIROZ, 1991, p.7).

Por fim, as entrevistas foram transcritas e, ulteriormente, submetidas à técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2007), que consiste em uma técnica aplicável a discursos diversos e a todos os tipos de comunicação. Dada a natureza qualitativa do estudo, optou-se por uma análise temática cujo foco está na descoberta de “núcleos de sentido” que compõe a comunicação. Assim, a análise de conteúdo “aparece com um conjunto de técnicas de análises das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2007, p. 40). O objetivo de se recorrer à análise de conteúdo é por conta da possibilidade de realizar “a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 2007, p. 41). Houve, ainda, a citação *ipsis litteris* de algumas falas dos informantes, pois, com isso, pode-se melhor compreender o sentido que os indivíduos (gestores da OTS ou beneficiários dos programas) atribuem às suas experiências cotidianas.

#### 4. ANÁLISE DE INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A opção metodológica, como se enfatizou anteriormente, nesse estudo foi seguir a vertente qualitativa por conta da natureza, do objetivo e da especificidade dos dados coletados. Optou-se por uma análise temática cujo foco está na descoberta de “núcleos de sentido” que compõe a comunicação (Bardin, 2007). Assim, não houve preocupação em enumerar os registros, mas compreender esses núcleos de sentido e as interações entre si. O processo de transcrição é uma etapa – dentre outras - necessária à interpretação dos dados. Nesta pesquisa, elegeu-se a transcrição literal da entrevista e as ideias fundamentais indicadas na análise dos resultados foram retiradas da fala dos sujeitos.

Os empreendedores entrevistados serão apresentados como Empreendedor 1 (E1) e Empreendedor 2 (E2).

##### **Empreendedor 1 (E1):**

Nascido na região nordeste do país, E1 (homem e hoje com 40 anos) almejava uma condição de vida melhor e esse foi o fator determinante para a sua vinda a São Paulo. Não teve medo ou receio de mudanças e isso foi demonstrado inúmeras vezes em sua fala. Soube aproveitar as oportunidades que lhe foram oferecidas, desenvolvendo-se com elas e a partir delas. Ao longo de seu desenvolvimento enquanto empreendedor, verifica-se que, economicamente, gerou contribuições para a sociedade.

Na época em que o empreendimento foi iniciado não existia uma política de atendimento voltada às necessidades dos clientes. E1 foi pioneiro ao oferecer atendimento de qualidade aos seus clientes, compreendendo as suas necessidades e explorando esse diferencial que nenhum de seus concorrentes fazia. De acordo com as informações de E1, antigamente, na cidade em que desenvolveu o seu empreendimento, existia apenas um grande concorrente e pequenos botecos para atender a população local e, por isso, possuía pouca escolha. E1 afirma que seu maior concorrente não costumava tratar bem seus clientes e quando estes iam a seu estabelecimento fazia ao contrário, sempre muito atencioso e dedicado à sua clientela. Dessa forma, buscou manter seu nível de atendimento sempre alto, visando fidelizar seus antigos clientes e adequação dos novos, mantendo seu diferencial competitivo perante os inúmeros concorrentes existentes. Esta qualidade oferecida aos clientes deve, na opinião de E1, estar incorporada ao espírito da empresa e, conseqüentemente, deve ser disseminado pelos funcionários. Estes são treinados e orientados de acordo com as políticas da empresa. Atualmente, em termos quantitativos, a Empresa de E1 se enquadra na faixa acima de 20 empregados.

No empreendimento estudado, quando tratamos das habilidades gerenciais podemos destacar alguns fatores que trazem à tona esta característica: bons conhecimentos do mercado onde atua e boa estratégia de vendas. Estes fatores são muito evidentes no empreendimento estudado, pois o conhecimento que havia do mercado de atuação fez com que o respondente percebesse a incapacidade de competir por preço com os grandes concorrentes, então se destacou pelo bom relacionamento com o cliente, criando, assim, uma excelente estratégia de venda para o negócio.

Quando se aborda a segunda característica - que é a capacidade empreendedora - existem alguns fatores que influenciam: criatividade do empresário, aproveitamento das

oportunidades de negócios, empresário com perseverança e capacidade de liderança. Dessa forma, podemos visualizar todas as características supracitadas na trajetória do empreendedor em tela. O mesmo, desde o início da sua empreitada, sempre apresentou criatividade em assumir novas tarefas mesmo quando não possuía nenhuma experiência ou recurso. O empreendedor sempre soube aproveitar as oportunidades que lhe surgiam e transformá-las para benefício próprio.

Na terceira característica, que é a logística operacional, destacam-se os seguintes fatores: escolha de um bom administrador, uso de capital próprio, reinvestimento dos lucros na empresa e acesso às novas tecnologias. Neste fator, o sucesso é explicado quando entre os irmãos foi escolhido aquele que possuía melhores qualificações e atributos que o transformavam num bom administrador, o dinheiro usado para a abertura do negócio veio de todas as economias feitas ao longo dos anos e a cada oportunidade que surgia de melhorar o empreendimento não havia hesitação, o capital era reinvestido, sempre pensando na ampliação do negócio.

As relações primárias desenvolvidas por E1 se concentram na figura de seus irmãos, que foram peças fundamentais no desenvolvimento do negócio, e seu pai, figura espelho para a formação de seus valores e visão de mundo. E1 via seu pai como uma pessoa muito organizada, pois era o único da região (no estado de origem) que mantinha um sistema de plantação que os alimentava o ano inteiro. Para ele, a determinação e educação dada por seus pais foram a responsáveis pela sua base de valores. O pai sabia economizar, possuía controle do cultivo e consumo, portanto, E1 se espelhou nessa habilidade e conseguiu juntar dinheiro com os irmãos.

Analisando suas relações secundárias, foram essas que alavancaram sua carreira e permitiram que ele completasse sua visão de mundo, tendo uma perspectiva de onde queria chegar e como faria isso, desenvolvendo seus objetivos/meta.

Conquistou sua rede de relacionamentos através do seu carisma, humildade, respeito com o próximo e bom relacionamento interpessoal, segundo suas informações. As pessoas queriam ajudá-lo, pois identificavam nele sua força de vontade, trabalho de qualidade e que estava pronto para novos desafios. Recebeu ajuda de pessoas diversas: um cliente do posto de gasolina ofereceu a ele um exame de habilitação, um cliente da oficina mecânica ofereceu uma bolsa de estudos em uma escola, entre outros. Porém, o mais importante é destacar que José estava aberto e preparado para aceitar tais ajudas e soube aproveitar as oportunidades que lhe foram oferecidas.

E1 demonstrou, em sua fala, que estava determinado em ter uma vida melhor do que tinha e isso o motivou a vir pra São Paulo. Desde o momento em que começou a trabalhar teve o comprometimento de guardar dinheiro, com o objetivo de crescer e ter uma perspectiva de vida melhor. Durante toda sua vida de trabalhador sempre foi muito comprometido e determinado com seu trabalho, com longas cargas horárias e com a preocupação de agradar e satisfazer as outras pessoas, principalmente seus clientes, o que desencadeou as demais atribuições para um perfil varejista. Quando virou proprietário do supermercado nunca abriu mão do contato pessoal com seus clientes e fornecedores. Com o crescimento vertiginoso do negócio, E1 contratou uma consultoria – que é referência no mercado - para elaborar uma estrutura formal de hierarquias e um plano de desenvolvimento do negócio. Os resultados que

a consultoria trouxe, determinaram um ponto em comum que causava preocupações entre os irmãos: a necessidade de descentralização do poder.

A grande motivação de E1, segundo suas informações, era ser dono do seu próprio negócio e ter uma vida melhor. Foi esse sonho que o levou a deixar sua cidade natal, buscando novas oportunidades na cidade grande. Durante a construção desse sonho trabalhou arduamente, aprendeu com a experiência dos outros e soube transformar isso em conhecimento específico. Assumiu a responsabilidade de gerir a empresa por ter visão de planejamento, por ter mais conhecimento técnico, por ser organizado, enfim, por ter visão holística do negócio. Analisando-se a trajetória social de E1 compreende-se que sua motivação surgiu de uma necessidade, pois sem opções de obtenção de renda decidiu tentar a vida na cidade grande. A partir dessa necessidade surgiam os primeiros indícios da possibilidade de abertura de um negócio próprio.

### **Empreendedor 2 (E2):**

E2 (homem e hoje com 69 anos) nasceu e mora na cidade de Franca, interior do estado de São Paulo. Conforme E2, tudo começou com um sítio de 15 alqueires, que estava à venda na região e devido sua origem no campo e o apoio de sua esposa, decidiu realizar a compra em 1968. De início, o local servia apenas de entretenimento familiar e com o passar do tempo E2 passou a adquirir as propriedades vizinhas e, hoje, possui aproximadamente 500 alqueires de terra. A plantação de café era pequena no início, apenas alguns pés de café que já existiam no local.

A plantação de café, com a finalidade de produção comercial de pó de café, teve seu início quando o filho mais novo da família, então com 12 anos, pediu para seu pai (E2) se poderia vender café. Assim, o jovem de 12 anos passou a torrar o café e revender na vizinhança. Estabeleceu-se uma parceria, pois E2 fornecia a matéria prima ao seu filho e este lhe pagava de acordo com as vendas. Contudo, aos 17 anos o filho de E2 foi aprovado no concurso vestibular e pediu ao seu pai que cuidasse do negócio. E2 vislumbrou, então, a possibilidade de produzir profissionalmente e aumentar sua produção de café. Com um produto de boa qualidade, E2 abriu uma microempresa – uma loja - e, segundo suas informações, a microempresa é mais vantajosa por conta da alta carga tributária no país. Com a loja, passou a comercializar seu produto, com boa aceitação na região. A expansão, para outras regiões, não se deu por falta de boas linhas de financiamento e de incentivos por parte do governo. Segundo E2, a falta de incentivos governamentais à agricultura e somando-se a isso a concorrência de outros países, como, por exemplo, o Vietnã, tem levado a uma queda acentuada do preço do produto.

Em meados da década de 1990, E2 inova abrindo uma cafeteria num shopping. Esse novo empreendimento será administrado por sua esposa e, posteriormente, por uma das filhas. Tal fato se mostrou exitoso, pois o café produzido na fazenda, de boa qualidade, tem boa aceitação na loja e esta possui um diversificado cardápio para atender aos seus clientes. Além disso, E2 não se restringiu à cafeicultura e comércios, já que, vislumbrando uma oportunidade, passou a produzir, em sua fazenda, gado de corte e de leite, bem como búfalos. Atualmente, tem uma criação de caprinos, abandonando gado e búfalos. Indagado acerca de seus negócios, foi, sempre, enfático em afirmar que sempre há algo novo a ser explorado, mas

que seu foco, seu real interesse, tem sido aumentar seu comércio de café a fim de se capitalizar para expandir sua produção.

Questionado se as dificuldades nos negócios o levaram a pensar em desistir, deixou claro que não, que, sempre, foi paciente e não tinha medo de assumir riscos. E quando riscos assumidos se tornavam em fracasso em algum campo, havia outros a serem explorados. Lembrou, neste momento, que aos 5 anos começou a vender bananas que eram conseguidas no sítio de seu pai. Outro fato relevante obtido na entrevista foi que, ao ser indagado se havia feito planos de negócios ou outros planejamentos, sua resposta foi de que sempre teve mais intuição do que planejamento. Questionado, enfim, sobre quais as causas de seu sucesso e se já havia atingido os seus objetivos, E1 indicou, peremptoriamente, que o sucesso só pode ser obtido a custo de muito trabalho e que está longe de atingir os seus objetivos e, por isso, precisa trabalhar de manhã, à tarde e à noite, todos os dias.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não há, no campo das Ciências Sociais, possibilidades de conclusões definitivas, pois os estudos lidam, essencialmente, com as relações sociais e, portanto, com as motivações dos indivíduos e grupos. Cabe, portanto, ao pesquisador exercer certa humildade metodológica ao tratar das considerações finais, entendendo os limites de sua pesquisa e suas modestas contribuições no campo dos estudos acerca dos empreendedores e empreendedorismo. Como estudo qualitativo não tivemos a pretensão de tornar nosso objeto de estudo (a trajetória e as características de dois empreendedores brasileiros de sucesso) um fator de generalização.

A intenção e estratégia metodológica foram estruturadas sobre a busca de compreender o sentido que o empreendedor atribui à sua conduta e trajetória e, por isso mesmo, utilizamos a entrevista em profundidade na busca de coletar o material empírico.

O referencial teórico levou-nos a focar mais detalhadamente nos temas “empreendedor” e “empreendedorismo”, além dos aspectos históricos da sociedade brasileira. Há, todavia, uma preocupação de se colocar *vis-à-vis* teoria e realidade. Nos casos pesquisados, confrontar as leituras realizadas para o referencial teórico com as práticas dos dois empreendedores concreto, com experiências comerciais empiricamente observáveis.

A escolha das trajetórias de E1 e E2 demonstra, em larga medida, a possibilidade de se verificar as características do empreendedor elencadas no referencial teórico em relação à prática concreta destes empreendedores. No entanto, a atividade empreendedora (prática) não se limita à teoria, sendo, sempre, mais rica e complexa. Há, no entanto, que se ressaltar que E1 saiu de seu estado em busca de melhores condições de vida e E2 permanece em sua cidade natal, o primeiro empreende por necessidade e o segundo por oportunidade.

Há, ainda, um aspecto fundamental que, analiticamente, se depreende dos dados coligidos e interpretados: ambos, ao indicarem suas trajetórias, levam apenas em conta suas qualidades pessoais, individuais, e, também, as relações no seio da família. Salvo E2 – ao destacar a falta de incentivos governamentais à agricultura -, não fazem alusões às situações econômica, social e política do Brasil. Nestes termos, ambos se consideram empreendedores de sucesso, mas abstraem a sociedade brasileira que, de uma forma ou de outra, favoreceu ou dificultou as suas ações empreendedoras. Assim, suas informações são centralizadas em sua

personalidades ou, no máximo, nas relações primárias (oriundas da família) e relega a um plano secundário os avanços do mercado e da economia brasileira, na segunda metade do Século XX. Se Dornelas (2001) ressalta que há vários fatores que devem ser levados em conta em relação aos empreendedores (fatores pessoais, ambientais, organizacionais e sociológicos), verificou-se, neste estudo, que há, preponderantemente, a afirmação do sucesso como fator pessoal, minimizando-se ou excluindo-se os fatores organizacionais, ambientes e, principalmente, sociológicos.

Metodologicamente, objetivou-se partir dos conceitos gerais “empreendedorismo” e “empreendedor”, seguindo para os conceitos específicos, ou seja, a particularidade brasileira que se apresenta aos respectivos empreendedores e, por fim, os conceitos singulares; estes são históricos, concretos, únicos. Dessa forma, a análise da trajetória de E1 e E2 possibilitou a compreensão do sentido e caminho lógico da pesquisa científica, bem como a possibilidade de confrontar a teoria e a prática empreendedora.

Há, finalmente, que se destacar que este escrito possui, como não poderia-deixar de ser, limitações. Sejam de caráter teórico, metodológico ou outros que, por ventura, possam ser apontados. Mas, como trabalho de caráter intelectual e como pesquisa exploratória, a despeito de suas limitações, ele fornece uma contribuição ao indicar que o campo de estudos acerca de empreendedorismo é, sem dúvida, um campo de grande potencial para pesquisas, sejam teóricas ou empíricas.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.

BOM ÂNGELO, Eduardo. **Empreendedor Cooperativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BUARQUE DE HOLANDA, Sérgio. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

CARBONE, José Paulo, et. al.. **Gestão por Características e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARDOSO, Fernando Henrique. **Autoritarismo e democratização**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

COSTA, Luís César Amad. MELLO, Leonel Itaussu **A História do Brasil**. São Paulo: Scipione, 2000.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999a.

DOLABELA, Fernando. **A Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores, 1999b.

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

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship): Prática e Princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Características**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. São Paulo: Globo, 2008.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**, São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003, 11 ed.

FERNANDES, Florestan. **A revolução burguesa no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Global, 2006.

FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FILION, Louis Jacques. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações**. RAE – Revista de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, jul/set. 1991, pg 63 – 71.

FLEURY, Afonso. **Estratégias Empresariais e Formação de Características**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREYRE, Gilberto. **Casa grande & senzala**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Global**. Paraná: IBQP e Sebrae, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Características e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HUBERMAN, Leo. **História da Riqueza do Homem**, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981, 17ª ed.

NASSIF, Vânia, M, J., et al. **Contribuição para o entendimento das características do empreendedor: a derivação de um esquema a partir de relatos de trajetórias empresariais em pequenas empresas**. ENANPAD 2004.

PESSOA, Eliana e GONÇALVES, Sonia M. G. **Administração Empreendedora – Uma Abordagem Comportamental**. ENANPAD 2004.

PRADO JÚNIOR, Caio. **Formação do Brasil Contemporâneo**. São Paulo: Livraria Martins Editora, 1942.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira De. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva**. São Paulo; T. A. Queiroz, 1991.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competência**. São Paulo: Educator, 2004.

\_\_\_\_\_. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Características**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RESENDE, Enio. **O Livro das Características**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIMOLI, Celso A. et al. **Reflexões Sobre o Empreendedorismo: Estudo de Casos de Empresas de Sucesso e Insucesso**. ENANPAD 2004.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores Condicionantes e Taxas de Mortalidade de Empresas no Brasil**. 2004. <http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade%5Fempresas/> . Consulta em 15 de janeiro de 2007, às 19:46h.

TIMMONS, J. A. *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century*. Irwin, 4<sup>th</sup> edition, Concord, Ontário, 1994.

VERSIANI, Ângela F. e GUIMARÃES, Liliane de O. **A Construção de Carreira de “Empreendedor” – Delineando as Bases do Aprendizado e Conhecimento na Criação de Empresas**. ENANPAD 2004.

WEBER, Max. **Análise de interpretação dos resultados**. Vol. 1 e 2. Brasília/São Paulo: Editora da Universidade de Brasília/Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Pioneiro, 1981.