UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Inovação na Indústria Animal

**MICHELE ROBERTA ROCHA**

# Análise do perfil empreendedor de Lair Antonio de Souza:

um estudo de caso no Laticínio Xandô

Pirassununga

2017

MICHELE ROBERTA ROCHA

# Análise do perfil empreendedor de Lair Antonio de Souza:

um estudo de caso no Laticínio Xandô

(**VERSÃO CORRIGIDA**)

Dissertação apresentada à Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Ciências do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Inovação na Indústria Animal.

Orientador: Prof. Dr. Celso da Costa Carrer

Pirassununga

2017

Ficha catalográfica elaborada pelo Serviço de Biblioteca e Informação, FZEA/USP, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

R672a

Rocha, Michele Roberta
Análise do perfil empreendedor de Lair Antonio de Souza: um estudo de caso no Laticínio Xandô / Michele Roberta Rocha ; orientador Celso da Costa Carrer. -- Pirassununga, 2017.
99 f.

Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional Gestão e Inovação na Indústria Animal) -- Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo.

1. análise de discurso. 2. empreendedorismo. 3. perfil empreendedor. 4. história de vida. 5. gestão de empresa do setor leiteiro. I. Carrer, Celso da Costa, orient. II. Título.

Permitida a cópia total ou parcial deste documento, desde que citada a fonte - o autor

***DEDICATÓRIA***

*À Maria, mãe zelosa e querida que me concedeu o privilégio da vida e que tem me amado incondicionalmente por toda ela.Todo meu sucesso é inspirado por você, a quem dedico este trabalho.*

## AGRADECIMENTOS

Nos anos vivenciados por mim até hoje, posso crer que independente de qualquer denominação religiosa, a ajuda de Deus tem sido de primordial relevância para eu ter chegado até este momento e realizar um reconhecido agradecimento a Ele que também me abençoou com pais maravilhosos, José e Maria; pessoas tão simples nos nomes e no modo de viver e ao mesmo tempo tão resilientes frentes aos desafios da vida e firmes na educação a qual tão amorosamente souberam me incutir. São a eles meus principais agradecimentos.

Ao percorrer o caminho que me trouxe até aqui, tive o privilégio de passar pelas mãos de mestres maravilhosos, os quais acabaram por me inspirar a seguir trilhando a incomparável missão de educar e formar cidadãos de bem. Mas, sem dúvida, existe aquele mentor que se torna uma referência de grande importância em nossa vida acadêmica, é ele, Prof. Celso da Costa Carrer, meu orientador, a quem gostaria de agradecer imensamente por ter me acolhido, tal qual um pai faz com um filho que ainda está aprendendo a dar os primeiros passos. Agradeço a ele por toda a paciência, dedicação e por ter sido também enfático e prático quando se fez necessário. Só assim somos capazes de avançar naquilo que nos propomos a fazer. Enfim, agradeço principalmente por ter depositado sua confiança em mim e ter me acompanhado em minha trajetória até aqui.

Meu reconhecido agradecimento também ao professor Marcelo Machado De Luca de Oliveira Ribeiro, que com suas aulas e instruções perspicazes me ajudaram na definição do tema, da metodologia e da execução deste trabalho.

Aos meus colegas de mestrado pelas trocas de experiências, pela reciprocidade nos sentimentos e por dividirmos e compartilharmos dos mesmos desafios durante esses dois anos.

Aos meus queridos alunos da Escola Estadual José Ometto, da cidade de Araras-SP. Graças a esses pequenos jovens, em muitos momentos, pude rever minha prática como professora e também como aluna.

Por fim, agradeço ao Sr. Lair Antonio de Souza (*in memoriam*), por um dia ter me incentivado a continuar a estudar. Jamais imaginaria que teria a

satisfação de poder retratar um pouco da sua história de vida, primeiramente em um livro e no presente momento para essa dissertação de mestrado. Contudo, nada disso seria possível se a família do empresário, em especial seu filho primogênito, o Sr. Carlos Alberto Pasetti de Souza e toda a equipe do Laticínio Xandô, não tivessem concedido e me auxiliado na disponibilização de materiais e acesso a informações importantes sobre o perfil retratado.

Sim, sem dúvida, sou uma pessoa que tem muito mais a agradecer do que a pedir.

*"Que obra incrível é o homem!*
*Com tanta nobreza de razão,*
*com qualidades infinitas, tão*
*admirável na forma e nos*
*movimentos! Quando está*
*agindo, parece um anjo e*
*quando reflete, parece Deus!*
*A coisa mais bela do mundo!*
*O primeiro entre os animais!"*
*William Shakespeare*

# RESUMO

ROCHA, M. **Análise do perfil empreendedor de Lair Antonio de Souza:** um estudo de caso no Laticínio Xandô. 2017. 99f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo, Pirassununga, 2017.

O presente estudo aborda uma análise de fundamentação teórica a partir de um estudo de caso, com base no perfil empreendedor de um agente do agronegócio do setor leiteiro: Lair Antonio de Souza. Ele foi o fundador da marca de Laticínio Xandô, no ano de 1982, em Araras/SP embora sua trajetória empreendedora tenha começado bem antes. O trabalho atual objetiva contribuir para o estudo comportamental do empreendedorismo, enquanto se propõe a aprofundar aspectos envolvidos na construção e consolidação do perfil empreendedor do principal responsável pela história de sucesso da marca Xandô. A metodologia proposta permite a realização de pesquisa qualitativa e exploratória, parte apoiada em entrevistas semi-estruturadas aplicadas junto aos diferentes tipos de atores que conheceram e interagiram com o empresário Lair Antonio de Souza no passado e parte apoiada em pesquisa de entrevistas concedidas por ele em diferentes mídias e de depoimentos de familiares e funcionários. Como base metodológica para o tratamento das informações será utilizada a técnica de análise de discurso. Extrai-se dos resultados de que a forma com que o empreendedor enxergava o trabalho, como componente de sua cultura e visão de mundo, é tida por todos como a “pedra fundamental” de sua trajetória de sucesso. Na análise da história de vida deste empreendedor, busca-se entender como se deu a combinação de habilidades de liderança, inovação, articulação, assunção de riscos e de captura de oportunidades frente aos desafios que contextualizam, histórica, econômica e socialmente, o empreendimento na área de produção e comercialização de uma das mais antigas e relevantes marcas de leite tipo A no país.



**Palavras chaves**: Análise de discurso. Empreendedorismo. Gestão de empresa do setor leiteiro. História de vida. Perfil empreendedor.

## ABSTRACT

ROCHA, M. **Analysis of the entrepreneurial profile of Lair Antonio de Souza: a case study in Xandó dairy products.** 2017. 99 pages. Master Degree Dissertation – Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo, Pirassununga, 2017.

An analysis of a case is adopted in this study – based on the entrepreneurial profile of an agent in the agribusiness, more specifically, in the dairy sector: Lair Antonio de Souza, founder of Xandô dairy brand in 1982 in Araras / SP (even though his entrepreneurial trajectory had begun a lot earlier). The results to be achieved aim to contribute to the study of entrepreneurship and deepen aspects involved in building and consolidating the entrepreneurial profile of the main responsible for the story of success related to Xandô brand as well. The proposed methodology allows the accomplishment of a qualitative and exploratory research supported by semi–structured interviews with the different types of actors who knew and interacted with the entrepreneur (~~Lair Antonio de Souza~~) in the past. Some interviews he gave to different media together with accounts provided by family members and employees were also taken into consideration in our research. As a methodological basis for the processing of the information the discourse analysis technique will be used. We conclude that the way the entrepreneur considered the activities related to the operation was a component of his culture and world view, and as such viewed as the "cornerstone" of his trajectory of success. Through the analysis of this entrepreneur's history of life we attempt to understand how the combination of abilities such as leadership, innovation, articulation, risk–taking, and the capture of opportunities in the face of challenges (which contextualize historically, economically and socially the entrepreneurship related to the production and commercialization of one of the oldest and most relevant brands of type 'A' milk in the country) took place.



**Key-words**: Discourse analysis. Benchmarking entrepreneur. Entrepreneurship. Management of a dairy product company. History of life. Entrepreneurial profile.

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1 -** O empresário Lair Antonio de Souza..... 54
**Figura 2 -** Solorrico: Empresa de fertilizantes de Lair Antonio de Souza ..... 57
**Figura 3 -** O empresário Lair Antonio de Souza pouco antes do seu falecimento, com o filho mais velho, Sr. Carlos Alberto Pasetti de Souza.....68
**Figura 4 -** As quatro dimensões do teste MBTI associadas ao perfil de Lair Antonio de Souza.....70
**Figura 5 -** Participação da autora do trabalho no evento do 1º Leilão da Fazenda Colorado – maio/2015.....74

## LISTA DE QUADROS

**Quadro 1 -** As quatro dimensões de personalidade de Myers Briggs..... 27
**Quadro 2 -** Sentidos do trabalho: autores e conceitos.....36
**Quadro 3 -** Conhecendo a história de vida do empresário Lair a. de Souza....56
**Quadro 4 -** Concepções sobre o processo empreendedor.....62
**Quadro 5 -** O processo de formação do Laticínio Xandô, marca especializada na produção de leite Tipo A.....73
**Quadro 6 -** Os dez maiores Estados produtores de leite do Brasil na década de 1980.....76

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento

CPDOC - Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil e Escola de Ciências Sociais da Fundação Getúlio Vargas

FGV- Fundação Getúlio Vargas

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SEBRAE –Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

PIB – Produto Interno Bruto

**SUMÁRIO**

1 INTRODUÇÃO ..... 12

2 REVISÃO DE LITERATURA ..... 17

2.1 Breve histórico dos empreendedores brasileiros ..... 17

2.2 Empreendedores: definição e caracterização ..... 21

2.3 A lógica discursiva presente em perfis empreendedores ..... 28

2.4 Discurso e linguagem implícitos no conceito de trabalho ..... 33

3 JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS ..... 42

4 METODOLOGIA ..... 44

4.1 Estudo de caso ..... 44

4.2 Pesquisa exploratória ..... 47

4.3 Análise de discurso ..... 50

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO ..... 53

5.1 A trajetória empreendedora de Lair Antonio de Souza ..... 53

5.2 O fator trabalho no discurso de Lair Antonio de Souza: uma análise das narrativas daqueles que foram instruídos sob essa perspectiva ..... 79

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 88

REFERÊNCIAS ..... 92

APÊNDICES ..... 98

# 1 INTRODUÇÃO

O eixo econômico que abrange grande parte das cidades do interior paulista apresenta um ambiente propício para o estudo de elementos associados ao desenvolvimento do agronegócio local e que remonta à herança do seu passado histórico, contextualizado com as grandes lavouras monocultoras, trabalho escravo e imigrante aliado à trajetória de visionários que direcionaram seu olhar investidor a possibilidades estratégicas de negócios. Neste sentido, são vários os exemplos que podem ser dados envolvendo figuras de empreendedores locais nesta cadeia de negócios.

Neste contexto, a capital paulista, não apenas se tornou o principal centro econômico nacional, como as cidades do seu interior contribuíram para a diversificação de produtos agrícolas, num cenário em que o café reinou quase que absoluto, como o primeiro gênero primário do comércio internacional (PRADO JÚNIOR, 1994).

Um exemplo no tocante a uma maior oferta nos gêneros de produção, diz respeito ao leite que nas primeiras décadas do século XX já contava com uma produção significativa nas fazendas do interior paulista as quais eram responsáveis por atender em grande parte a demanda de consumo cada vez maior por parte da capital paulista, que chegava aos 180 mil litros de leite por dia em 1930. Nesta evolução, no ano de 1955, as fazendas leiteiras que ocupavam 8 milhões de hectares pelo estado de São Paulo, forneciam cerca de 600 milhões litros por ano e notadamente as duas maiores bacias leiteiras do estado estavam situadas em Araraquara e Araras, cidades onde havia as instalações da fábrica de produtos alimentícios, Nestlé e cujas produções somavam juntas 100 milhões de litros de leite destinados à indústria (DIAS, 2004).

Seguindo pela análise do percurso da produção leiteira em tempos mais recentes, o site especializado em cadeia leiteira *Milkpoint* (2014), revelou que o estado de São Paulo, no ano de 1982, já ocupou a 2ª posição no mercado leiteiro do Brasil, sendo a única Unidade da Federação a apresentar queda na produção a partir desta época. Em função do elevado custo das terras na região Sudeste e a expansão do cultivo da cana de açúcar nesta região, o

estado de São Paulo passou a ocupar, em 2012, o 6º lugar no *ranking* nacional, conforme exemplificado pelo mesmo estudo.

Um desafio ainda maior caberia aos audaciosos investidores do mercado de leite tipo A, que por volta de 1945 já aspiravam produzir um leite singular em sua qualidade e que vislumbraram uma saída para outras formas de investimento, superado o auge do café. Assim, ricos e cultos fazendeiros transferiram seu foco de atenção para a modernização da pecuária leiteira nas granjas leiteiras das cidades de São Paulo, priorizando, sobretudo a higiene, a genética dos seus rebanhos e o comprometimento de seus funcionários, destacando que todo o processo de produção era rigidamente acompanhado pelo Departamento de Saúde de Campinas. Não obstante, a quantidade produtores do leite tipo A na época em questão era ínfima, não chegava a 12, principalmente pela necessidade de altos investimentos, conforme atesta ainda Dias (2004, p.83). Verificando em números, a porcentagem de consumo desse tipo de leite perfazia uma margem de 12 mil litros (2,5%) do total do consumo médio diário que chegava aos 480 mil litros na capital no ano de 1953.

Dessa forma, o estudo de caso sobre o perfil empreendedor de um grande investidor do mercado de leite tipo A da cidade de Araras, interior de São Paulo em décadas recentes, busca resgatar os desafios demandados por ele na caminhada até o sucesso, além de possibilitar um melhor entendimento de como o mesmo soube lidar com dificuldades para se tornar um dos pioneiros a iniciar, por volta de 1964, a produção, beneficiamento e comercialização de um tipo de leite que primava pela qualidade e que, mais tarde no ano de 1982, receberia o nome de “Leite A Xandô”.

É interessante estudar a forma como o empreendedor e empresário Lair Antonio de Souza soube inovar o segmento, provocando um ineditismo no mercado leiteiro ao optar por produzir (e verticalizar integralmente sua produção) um tipo de leite ainda visto como aquém das possibilidades financeiras da maioria dos consumidores: o leite Tipo A.

Sua visão estratégica empresarial e alinhada ao mercado contribuiu para apontar para novos parâmetros positivos e paradigmas produtivos que influenciaram diretamente a elevação da produção leiteira em nível regional e nacional.

Ao leitor serão elencadas ainda questões que induzirão a reflexão a despeito do comportamento e personalidade marcante do perfil central dessa dissertação. Por meio do acesso as fontes bibliográficas acerca da temática empreendedora e de diversos materiais disponíveis sobre a vida que destacam as particularidades da atuação do empresário e de entrevistas essenciais com pessoas do seu convívio institucional e familiar, propõe-se uma aproximação real do mosaico das aptidões empreendedoras de Lair Antonio de Souza. Estaria o gestor mais próximo de um comportamento controlador e centralizador, ou seria ele um líder nato que visualizava a real necessidade de se realizar intervenções de forma pragmática e objetiva, visando a organização e sistematização dos processos para se alcançar o sucesso?

Neste sentido, buscou-se fundamentação teórica e objetiva para o embasamento desse estudo, ao se tentar reunir, inicialmente, uma breve análise sobre as características de empreendedores brasileiros e suas ações de grande envergadura, que poderá servir como *benchmarking* empreendedor para produtores e novos entrantes que almejam se inserir de forma mais efetiva neste mercado.

Um importante material de referência nesta temática advém do trabalho de pesquisa do ex-Reitor da Universidade de São Paulo, Prof. Jacques Marcovitch (2003), sobre os principais grupos empresariais brasileiros. Neste estudo o autor estudou a dinâmica do pioneirismo de empreendedores que apostaram certo na construção das bases da nossa economia geo-industrial.

Segundo pesquisa realizada pela Organização de apoio a empreendedores ao redor do mundo (ENDEAVOR, 2013), em parceria com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil se configura a cada ano, como um país de empreendedores, ou seja, de pessoas que vislumbram ter seu próprio negócio ao invés de serem somente empregados. O estudo destaca ainda que esses sujeitos que compõem o panorama atual do empreendedorismo brasileiro fazem parte de um grupo bastante diversificado. Dialogando com esse parecer, Carrer (2010, p. 18), esclarece que os benefícios proporcionados por esses atores alcançam de modo geral a sociedade como um todo, a julgar pelas comunidades que são beneficiadas pela geração de emprego e renda, pela melhoria na qualidade de produtos e serviços e também para a própria empresa que vê a possibilidade de contribuir

de forma mais efetiva na solução de problemas para essas comunidades locais e regionais.

Nos dias de hoje, existe certo consenso na base teórica de estudos da área de estudos econômicos, que o fator humano, representado como a força de empreender, se constitui no quinto elemento a ser considerado (além dos fatores clássicos de produção, tais como: terra, capital, trabalho e tecnologia) para que o processo de desenvolvimento seja levado a termo.

Além disso, na era da informação, cada vez mais, cresce a demanda de investidores que almejam aperfeiçoarem seus conhecimentos técnicos e desenvolverem sua capacidade empreendedora, seja o seu campo de atuação, uma pequena empresa ou na liderança de uma grande corporação.

Faz se mister, portanto, analisar de modo pragmático e com método científico, a literatura disponível acerca desse tema, sobretudo se são pautadas em exemplos reais e concretos, em contrapartida das que promovem o ato de empreender como o exercício de algo surrealista ou mágico.

A ideia central desta dissertação é tentar verificar aspectos sobre o perfil e o que se relaciona ao comportamento empreendedor do principal ator do empreendimento estudado. Para tanto, busca-se conhecer melhor o discurso do empresário Lair Antonio de Souza, que se configurou como um dos pilares empreendedores do agronegócio nesta região paulista.

Por conseguinte, o estudo em questão poderá auxiliar em recomendações para o ensino prático voltado ao desenvolvimento de competências empreendedoras em instituições de ensino ou em cursos específicos de formação com essa temática, atendendo as expectativas de atribuições de um mercado inovador em constante transformação e ainda carente de profissionais pró-ativos e que saibam criar novas oportunidades de desenvolvimento econômico e social (FERREIRA, 2003).

Complementarmente Batalha et al. (2005, p. 28- 40), entende que no novo cenário mundial em que as empresas se tornam cada vez mais competitivas e o consumidor cada vez mais exigente, compete aos profissionais inseridos neste meio, exercerem as habilidades e atributos esperados para gerirem os seus negócios. Ou seja, os sistemas agroindustriais ultrapassam as fronteiras nacionais e torna-se imprescindível que as empresas nacionais estejam alicerçadas de forma a garantir sua competitividade frente às

concorrentes estrangeiras, e para este propósito se ressalta aqui a necessidade de atuação de profissionais altamente capacitados, habilitados para lidarem com as ameaças e aproveitarem as oportunidades do mercado.

Ainda por este raciocínio, os autores discutem que na vigência do século XXI o fator humano em seus aspectos de conhecimentos, habilidades e experiências proporcionam vantagens para o desempenho do sucesso organizacional. Por este motivo, o próprio ambiente educacional tem sido alvo contínuo de pesquisas que objetivam mapear a quantidade de cursos de graduação e pós- graduação relacionadas à área do agronegócio (BATALHA et al. 2000), pois o cenário que envolve o segmento agroindustrial brasileiro é deveras complexo e novamente se destaca a importância de se poder lançar mão de profissionais capazes de atuar em todos os elos de segmentação da produção agroindustrial.

Nessa concepção, o presente estudo pode similarmente através da análise específica de um conceituado agente do agronegócio brasileiro, examinar através do seu discurso, o conjunto das características e habilidades profissionais que o empresário Lair de Souza priorizava e requeria juntos aos profissionais que com ele atuaram.

# 2 REVISÃO DE LITERATURA

## 2.1 Breve histórico dos empreendedores brasileiros

Ao abordar a temática sobre perfis de grandes pioneiros do desenvolvimento da indústria brasileira, encontra-se um número considerável de estudos que relativizam as características inerentes desses visionários, que sem sombra de dúvida, contribuíram para a pujança econômica e social do nosso país, mesmo que esta tenha sido acompanhada de uma industrialização lenta e gradual. Esse movimento é justificado pelo atraso na introdução de manufaturas e mudanças nas estruturas de trabalho com a libertação tardia dos escravos em nosso país (DEAN, 1997, p. 251).

Em função dessas características, há de se considerar que estes atores transcendem fatores como visão de futuro, capacidade estratégica e inovadora para contemplarem também as particularidades presentes na personalidade individual de cada empreendedor inserido em seu contexto de trabalho e atuação, conforme sugere Marcovitch (2003), na introdução do seu notável trabalho a respeito da saga dos primeiros empreendedores brasileiros.

É interessante notar que o estudo das atividades empresariais é algo recente em nossa história, datando especificamente da primeira década do século XX, com o início do desenvolvimento da pesquisa nesse campo. Até então, tinha-se a conceituação de alguns estudiosos tradicionais como Schumpeter (1912) e Pirenne (1914)[1] apud Lobo (1997, p. 271), que diziam que entre as atribuições de um empresário, estava a do papel de “inovador, de produtor de progresso técnico, de motor das transformações”, aliado à um perfil flexível e adaptado às inovações e mudanças paradigmáticas que tendiam transformar a dinâmica econômica a que o capitalismo estava submetido.

A partir de 1926, nos Estados Unidos, a história dos negócios passa a ser abordada por um grupo que compunha o *business history society*, onde era

---

[1] As obras citadas são de SCHUMPETER, J. **Theorie der wirtschaftlichen Entwieklung.** Berlin, 1912.;PIRENNE, H. **Les périodes de l’ histoire sociale du capitalisme**. Bruxelles, 1914. apud LOBO, E. L. História empresarial. In: VAINFAS, R.; CARDOSO, C. (Orgs.). **Domínios da história:** ensaios de teoria e metodologia. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

caracterizado de forma isolada, o estudo das empresas sem contextualização a um campo socioeconômico. No Brasil, a história empresarial se intensifica a partir da década de 1970, priorizando como abordagens de pesquisa, conceitos tais como: a inserção no contexto socioeconômico, estudos de caso, papel dos empresários, ações do Estado e o empresário através dos órgãos de classe (LOBO, 1997).

A autora salienta ainda o importante trabalho de reunião de depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos, intitulado "História empresarial vivida"[2], de autoria de Cleber Aquino (1991), responsável pelo programa de história empresarial na Universidade de São Paulo, desde a sua criação, em 1985. A utilização de alguns aspectos dessa análise poderá ser de grande valia e inspiração para a dissertação em curso, como os mencionados (LOBO, 1997, p. 237), a seguir:

> 1) Os empresários, na sua maioria são imigrantes ou filhos de imigrantes;
>
> 2) As empresas comerciais e industriais são de pequeno porte, inicialmente;
>
> 3) A direção desse tipo de empresas é familiar, modificando-se a partir das décadas de 1960,1970, com a associação de diretores profissionais;
>
> 4) Na fase exclusivamente familiar da direção da empresa, esta tende a ser centralizada e paternalista;
>
> 5) A duração da empresa geralmente está vinculada à duração da vida útil do dono, que é o empreendedor, empresário, planejador e executivo;
>
> 6) Os donos geralmente têm uma formação autodidata.
>
> 7) Paralelamente à estratégia de diversificação, ocorre a verticalização.

Ainda sobre o estudo do empresariado brasileiro, outra obra clássica é a do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso (1972), que discorreu a respeito do comportamento e mentalidade dos empresários diante das transformações do sistema capitalista e identificou dois perfis de empresários: os de mentalidade tradicional (com forte viés de acumulação patrimonialista) e os que almejam inovar sua metodologia organizacional na busca por maior

[2] Mais informações podem ser aprofundadas em AQUINO, C. (Org.). **História empresarial vivida**: depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos. São Paulo: Atlas, 1991. v. 5.

produtividade e baixo custo (com forte viés de acumulação pautada no desempenho dos negócios).

Justapondo aos apontamentos delineados no estudo de Cardoso (1972), Marcovitch (2007), no volume terceiro de sua já referida obra, “Pioneiros e Empreendedores”, nos incute a ideia de que existia um misto de aventura e trabalho árduo atrelado ao perfil dos pioneiros, quando menciona: “a ousadia e o fascínio pelo imponderável, guiavam os passos dos aventureiros, mas o elemento trabalho sempre atuou como fator minimizador dos riscos” (MARCOVITCH, 2007, p. 17).

Segundo este autor, é digno de nota que até o início do século XX, a figura do empresário configurava-se perante a sociedade como alguém imbuído principalmente pelo desejo egoísta de posses materiais, em detrimento da busca pelos dons de espírito. Para esses últimos, se acreditava serem inerentes apenas aos intelectuais, dito que estes sabiam realmente valorizar o conhecimento. Talvez isso possa explicar a dificuldade em aceitar que o progresso tenha sido decorrente muito mais de iniciativas privadas, dada a disposição desses pioneiros em lidarem com o fator risco, que pela atuação do Estado junto ao desenvolvimento econômico do país.

Neste aspecto, o autor permeia uma abordagem no entorno das discussões, sugerindo que o elemento personalidade e emoção podem dizer muito a respeito sobre o entendimento das características empreendedoras, e que, portanto, não deve ser relegado a um segundo plano, já que se insere em um contexto importante dos fatores norteadores na tomada de decisões.

Na época em questão, o mando e a ordenação apareciam como um apoio preponderante na tomada de decisões, já que na ausência de uma composição sistematizada dos meios de produção, o senso intuitivo se apresentava, via de regra, como uma alternativa na tomada correta de decisões. Assim, uma atitude firme e robusta, era tida como essencial, posto que as raízes culturais desde a época do coronelismo caracterizavam um líder propenso à luta, produtor de riquezas e para este fim, deveria impor o jugo de labor e perseverança a si próprio e a outrem (MARCOVITCH, 2007, p. 14-15).

Particularmente, embora as linhas delineadas para essa pesquisa estejam centralizadas no perfil de agente empreendedor no ramo do agronegócio, um entendimento acerca daqueles que constituíram os pilares do

desenvolvimento industrial brasileiro, a citar como exemplo, o Conde Matarazzo e o Barão de Mauá, serve como inspiração e fonte de estudo que prioriza também a importância do fator humano na constituição de empreendimentos dos mais diversos setores.

Se outrora tenha sido irrefutável o valor e a ousadia dos pioneiros empreendedores que deixaram como exemplo seu ávido esforço em romper paradigmas pré-estabelecidos, através de seus esforços individuais, para consolidarem as bases para o sucesso da dinâmica empreendedora, o que se dizer de hoje?

Em quais aspectos e abordagens os estudiosos podem se apoiar a fim de constituírem um acervo notório e realmente relevante para estudos recentes sobre este tema? Quanto que a literatura atual disponível tem se remetido a entender os perfis individuais dos atores que compõem o novo cenário do empresariado brasileiro oriundo de um sistema que perpassa por contínuas transformações tecnológicas, econômicas e sociais?

Ao citar como exemplo as particularidades existentes nos perfis de empreendedores contemporâneos, Bernardi (2009, p. 63) entende que, em tempos recentes, o agente empreendedor, em detrimento do comportamento austero dos empresários pioneiros a que se referiu Marcovitch, deve apresentar comportamento mais flexível e participativo nas tomadas de decisões. Embora necessitem de uma medida de agressividade e energia no processo decisório, buscam gerir o empreendimento com atitudes mais positivas e participativas, sobressaindo-se o otimismo, o dinamismo e não se esquecendo de desenvolver habilidades de relacionamento altruísta, liderança carismática e equilíbrio.

Em uma abordagem específica, o perfil empreendedor do empresário Lair Antonio de Souza, atuante figura do setor da agroindústria leiteira, será objeto de análise detalhada a respeito dos caminhos percorridos por ele na construção de sua identidade como um respeitável e reconhecido homem de negócios, além de se tentar contextualizar quais foram os desafios e as decisões acertadas tomadas por ele nos diferentes ramos de negócio em que atuou. Outra forma de pesquisa está ligada diretamente ao sentido de se entender melhor como a figura central desse trabalho lidava com as questões

administravas e na habilidade de delegar funções, em função de seu estilo gerencial.

## 2.2 Empreendedores: definição e caracterização

A conceituação dos termos empreendedorismo e empreendedor têm assumido diversas significações ao longo do tempo e embora hoje sejam comumente utilizados tanto na área acadêmica, em meios empresariais ou até mesmo por leigos, há certa discordância e até mesmo desconhecimento a respeito das origens e adequada aplicação destes conceitos.

Segundo Chiavenato (2006), o termo empreendedor, do francês *entrepreneur*, é aplicado para aquele que assume riscos e começa algo novo. Ele é o motor que gere a economia; é quem assume riscos, responsabilidades e que procura inovar constantemente. Podem ser comparados a heróis populares no mundo dos negócios. Em uma caracterização similar, Dornelas (2008, p. 23), contempla o empreendedor como o agente que tem iniciativa e paixão pelo que faz; utiliza criativamente recursos e oportunidades; aquele que ousa transformar o ambiente, mesmo correndo o risco de fracassar.

Em semelhante descrição, Mcmullen e Shepherd (2006) discutem que o ato de empreender requer ação, mas na maioria das vezes esse ato vem acompanhado de incertezas, as quais podem muitas vezes limitar a visualização de oportunidades de investimentos e o potencial investidor dos empreendedores. Portanto, na dinâmica empreendedora ações individuais podem ser determinantes nos resultados em todo o sistema organizacional. Neste raciocínio, ser empreendedor significa se arriscar quando é apresentada uma possibilidade e ainda demonstrar a capacidade de prosseguir quando surge uma oportunidade favorável. Deste modo, a própria saúde da economia depende de atitudes firmes e destemidas de empreendedores em potencial.

Como tema de recente discussão, as razões da mortalidade de muitas empresas ao redor do mundo tem gerado indagações e reflexões para estudos como os de Morales- Gualdrón, Zapata e Urbano (2014), que entendem que tão fundamental como a atuação do empreendedor também a qualidade dos serviços prestada por sua empresa diz muito a respeito quanto a credibilidade do seu negócio. Assim, não apenas as qualidades pessoais estarão em

evidência na amostragem dos resultados de uma empresa, mas a preocupação com fatores técnicos a exemplo das concepções estratégicas de marketing e introdução de processos inovadores no ambiente organizacional. Tudo isso aliado a uma atuação visionária do empreendedor em diagnosticar oportunidades e detectar ameaças de mercado, capacidade criativa e inovadora e ainda demonstrar a habilidade de repensar seu negócio sempre que se mostrar necessário.

Não raro, diversos autores têm adotado o hábito de tratar esse tema de forma a condicioná-lo a um manual simplificado e unificado de como empreender. Seria mesmo possível incitar no indivíduo características desejáveis ao ato de empreender? Morais (2000), por intermédio de uma linguagem acessível, versa sobre esse tema visando atingir uma significativa parcela da população que tenciona empreender. A autora apresenta os surpreendentes segredos dos empreendedores de êxito e exemplifica para esse público as atitudes inteligentes, a audácia e a disciplina necessárias à ação empreendedora.

Em uma visão mais realista da atividade empreendedora, Drucker (1986) reconhece que o ato de empreender é uma característica inerente ao trabalho do executivo. Longe de ser simplesmente uma dádiva ou um dom misterioso, o trabalho do empreendedor deve resultar da sistematização de todos os objetivos reunidos para uma atuação eficaz e realista. É digno de nota, que sua obra não corresponde a um manual auto-explicativo de como se tornar um empreendedor, já que não discorre a respeito de questões psicológicas ou de caráter, tampouco de relatos de casos de sucesso, mas trata efetivamente de seus atos e comportamentos na prática. Neste raciocínio, o empreendimento também não se apoia em traços de personalidade apenas, mas deve estar alicerçado em bases firmes compostas de conceitos e teorias em detrimento de teorias ou intuição.

Eis algumas definições apresentadas por esse mesmo autor a respeito da ação empreendedora e do perfil empreendedor: “Empreender diz respeito a todas as atividades dos seres humanos que não aquelas que poderíamos chamar de existenciais em vez de sociais”. E ainda: “O empreendedorismo sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade” (DRUCKER, 1986, p. 36).

Seguindo a linha dessas ponderações, leva-se a refletir que a “força empreendedora” se torna legítima, muito mais pelos atos concretos e ações factíveis a que o empreendedor se propõe a realizar no ambiente organizacional em que atua.

Neste contexto, tentativas de caracterização e de se limitar a discutir se o indivíduo possui ou não características empreendedoras desejáveis ou não, são normalmente menos relevantes.

Dentre as várias conceituações acerca da figura do empreendedor, poderá ser de utilidade para este estudo uma delimitação ainda mais específica sobre os aspectos envolvidos no processo de empreender, visto que o perfil abordado nesta pesquisa apresenta características semelhantes a que Bom Ângelo (2003), denomina como “intra-empreendedor”[3], ou seja, o sujeito que é capaz de materializar planos e transformá-los em negócios bem sucedidos e rentáveis para a empresa. Amadurecendo a questão, ele conduz a reflexão de que muitos possuem ideias criativas, mas deixam a desejar nos processos organizacionais e administrativos de suas empresas. Infere ainda que é um desafio real diagnosticar com clareza certos atributos comuns a perfis empreendedores, mormente porque uma pequena parcela desses indivíduos reúnem todas as características necessárias que comprovam essa vocação. No caso do perfil estudado, as evidências coletadas através dos materiais que narram a trajetória de Lair de Souza, demonstram que o empresário além de demonstrar uma clara maestria em identificar oportunidades de negócio, consolidou-as no plano real, deixando um legado deveras importante principalmente para aqueles que recebiam suas “lições” de motivação e trabalho, deliberadas com bastante freqüência em seus discursos.

O autor finaliza por dizer que o empreendedor atua como o agente da história que é capaz de mudar o cenário ao seu redor, tendo a prerrogativa de estar em sintonia com o ambiente e se sensibilizar com as necessidades das pessoas, atuando dessa forma, por assim dizer, diretamente na realidade da empresa.

---

[3] O termo intra-empreendedorismo foi incorporado em 1980 pelo consultor Gifford Pinchot III, autor do best-seller *Intrapreneuring* (1985); trata-se de um termo atribuído ao individuo que tem a missão de transformar uma ideia ou projeto em um produto rentável dentro da corporação em que atua. Para mais informações, vide o capítulo 1 “intra-empreendedorismo como estratégia em tempos de transição” do referido autor.

Complementarmente, no estudo de Salim *et al*. (2004, p.1-2) sobre administração empreendedora, o processo empreendedor é moldado pela combinação adequada de conhecimento, inovação e capacidade empreendedora. Além disso, envolve etapas e questionamentos importantes que antecedem o ato de empreender, como por exemplo:

> a) despertar da motivação para a criação do próprio negócio;
>
> b) desenvolvimento da ideia ou processo visionário;
>
> c) validação da ideia;
>
> d) definição da escala de operação e identificação dos recursos necessários;
>
> e) elaboração do plano de negócios, que apresenta a formatação do empreendimento para a sua negociação interna e externa;
>
> f) operacionalização do plano de negócios, iniciando a empresa;
>
> g) consolidação e sobrevivência.

Para Bom Ângelo (2003, p. 51), tais questionamentos dizem respeito também:

> 1) à vontade e habilidade para criar algo absolutamente inédito e que possa melhorar as condições de vida da família, da empresa, da comunidade local ou da raça humana;
>
> 2) à capacidade de encontrar novas utilidades para velhas ideias. O objeto dessa ação de reciclagem deve resultar em beneficio coletivo;
>
> 3) ao talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto, tornando-o mais econômico, acessível e tecnicamente superior.

Um estudo ainda mais amplo sobre a teoria relacionada ao comportamento empreendedor e reconhecido internacionalmente foi realizado na década de 1960 pelo pesquisador e psicólogo David McClelland da Universidade de Harvard[4]. Para Ribas (2012), quando McClelland através de

[4] O estudo de McClelland durou três anos e envolveu mais de trinta países, sendo seu objetivo principal comprovar que os empreendedores de sucesso são dotados de características intrínsecas que os diferenciavam das demais pessoas e a principal delas era respaldada na “motivação para a ação”. Posteriormente, esse estudo de impacto incentivou a formação de programas destinados a fomentar o empreendedorismo pelo mundo, como o da Organização das Nações Unidas (ONU) e até mesmo no Brasil através do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE). Essas informações podem ser contempladas na página do SEBRAE na internet em: http://efgbh.com.br/pratique-10-competencias-empreendedoras/.

um método criado por ele próprio, que media a intensidade da preocupação de uma pessoa relacionada ao desejo de sua realização, o pesquisador lançava a luz de que o individuo em si age por meio de aptidões autônomas, ou seja, cabe apenas a ele a responsabilidade na obtenção do sucesso ou fracasso (Teoria da Necessidade de Realização). Dessa forma, esta motivação estaria assim muito mais relacionada ao desejo de satisfação pessoal do que por estímulos externos de recompensa.

No Brasil, através do programa do SEBRAE de fomento a atividade empreendedora denominado (Empretec) moldado pelos princípios da Organização das Nações Unidas para o desenvolvimento de características empreendedoras, foram delineados 10 (dez)[5] comportamentos essenciais presentes em perfis empreendedores com inspiração nas pesquisas de McClelland, sendo eles:

1) Busca de oportunidade e iniciativa;
2) Persistência;
3) Correr riscos calculados;
4) Exigência de qualidade e eficiência;
5) Comprometimento;
6) Busca de informações;
7) Estabelecimento de metas;
8) Planejamento e monitoramento sistemáticos;
9) Persuasão e rede de contatos;
10) Independência e autoconfiança.

Em consonância com as ideias apresentadas por McClelland em seus estudos sobre o fator motivacional como elemento propulsor do sucesso em carreiras empreendedoras, os autores Collins, Hanges e Locke (2004), buscaram discernir em que medida a motivação para a realização pessoal contribuía para que determinados indivíduos investissem em carreiras empreendedoras e compreenderam que a motivação para a auto-realização é um coeficiente de reconhecida importância no direcionamento por carreiras que

[5] A exemplificação detalhada dos dez comportamentos dos empreendedores de sucesso encontra-se na página do SEBRAE no endereço eletrônico: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/conheca-as-caracteristicas-empreendedoras-desenvolvidas-no-empretec.

envolvam trajetórias empreendedoras e a consolidação do bom desempenho nos meios empresariais. Em seu artigo, os autores avaliam que o empreendedorismo é um fator preponderante para o desenvolvimento do país; é reconhecidamente um fator dominante na economia. Nesse ponto inferem que os estudos acerca do empreendedorismo devem transpor as limitações de um levantamento específico de dados sistemáticos dos meios industriais e empresariais e abranger análises que contemplem o aspecto motivacional de indivíduos como determinantes no reconhecimento de oportunidades empresariais de mercado. Os autores, contudo, admitem que muito há ainda a ser averiguado no campo das pesquisas orientadas a compreender os valores motivacionais presentes em perfis empreendedores, mas corroboram as disposições de McClelland de que a motivação pela realização está significavelmente relacionada a opção por carreiras que envolvam o exercício de atividades empreendedoras.

Cabe aqui mencionar ainda outro estudo de aproximação de traços comuns presentes aos perfis empreendedores onde é possível identificar características individuais através da aplicabilidade do teste de Myers-Briggs[6]( *apud* Salim, et al. 2004, p. 4) que utiliza quatro dimensões nessa análise (Quadro 1):

[6] O MBTI ( Myers – Briggs Type Indicator) é um estudo sobre tipos psicológicos de observação e entendimento das variáveis de personalidade baseado nos estudos de Carl Jung (1921) . Informações adicionais podem ser consultadas em Briggs Myers, I. Kirby, L. K., & Myers, I. D. (1998). Introduction to type: A guide to understanding your results on the Myers-Briggs Type Indicator. CPP, Inc. Palo Alto, California.

**Quadro 1 -** As quatro dimensões de personalidade de Myers- Briggs (1998).

| DIMENSÕES | TIPOS | CARACTERÍSTICAS |
|---|---|---|
| **Energia** | - Extrovertidos (E)<br>- Introvertidos (I) | Preferência por absorver energia do mundo exterior: pessoas, atividades ou coisas.<br>Preferência por absorver energia de um mundo interior: idéias, emoções ou impressões. |
| **Atenção** | - Sensitivos (S)<br>- Intuitivos (I) | Preferência por obter informações por meio dos cinco sentidos e perceber o que é real.<br>Preferência por obter informações por meio de um "sexto sentido", percebendo o que parece ser. |
| **Decisão** | - Racionais- pensadores<br>- Emotivos- sentimentais | Preferência por organizar e estruturar informações para decidir de forma lógica e objetiva.<br>Preferência por organizar e estruturas informações de forma pessoal e orientada para valores. |
| **Vivência** | - Perceptivos (P)<br>- Filosóficos- julgadores (J) | Preferência por viver uma vida espontânea e livre.<br>Preferência por viver uma vida planejada e organizada. |

Fonte: Adaptado pela autora de SALIM, C. S. *et al.* **Administração empreendedora**: teoria e prática usando estudos de caso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Nos tempos atuais esse teste ainda é bastante utilizado e defendido por pesquisadores que entendem que talvez não seja possível qualificar cientificamente um perfil empreendedor com características definitivas, ou seja, moldados por um perfil único ou uniforme e que se distanciam do restante da população, como discorreu Morales (2004) em sua tese de doutorado em que tece um estudo minucioso sobre os tipos psicológicos de Carl Jung para empreendedores na qual examinou ainda que a utilização do teste pode se

estender para além do campo clinico, contemplando também o ambiente dos negócios e alavancando melhorias no desempenho tanto de gestores como funcionários inseridos no contexto das empresas em que atuam. O autor ressalta ainda que na teoria junguiana um comportamento não excluí o outro, ou seja, todos temos capacidades para demonstrar determinadas atitudes, mas o fato é que apenas uma se torna mais presente em nossa personalidade, atuando e direcionando nosso comportamento com mais ênfase.

Portanto, na reflexão do presente estudo pretende-se identificar e conduzir a uma aproximação de quais dimensões do comportamento empreendedor estão presentes no perfil de Lair Antonio de Souza, principalmente aquelas relacionadas ao aspecto de liderança, característica essa bastante atuante no perfil estudado , promovendo assim um diálogo com o modelo acima referenciado.

## 2.3 A lógica discursiva presente em perfis empreendedores

De modo habitual muito tem se dito a respeito da prática empreendedora e diversas hipóteses e mesmo mitos têm sido construídos acerca da figura e atuação do empreendedor. Para Dornelas (2008), esse fato é decorrente de um maior interesse pelo tema e resulta da rapidez das mudanças tecnológicas e competição no mundo dos negócios, onde novos ou experientes empresários se vêem obrigados a se adaptarem a um cenário em constante transformação. Destaca que vivemos hoje na era do empreendedorismo e por isso é necessário que se desconstrua alguns mitos presentes em muitos dos discursos sobre empreendedores, como o que dita que os empreendedores são seres que nascem prontos e já destinados ao sucesso, que são jogadores do mundo dos negócios ou que ainda são pessoas que se mantém sempre isoladas da maioria.

Seria essa visão idealizada acerca do empreendedor e da ação empreendedora, construída a partir de uma prática discursiva reproduzida sem qualquer leitura crítica ou baseada em questionamentos?

Novamente é preciso que se diga que o tema empreendedorismo nunca esteve tão em evidência como na contemporaneidade. Pois para Costa, Barros e Martins (2008), essa valorização advém do crescimento econômico, geração

de renda e emprego proporcionados por essa onda empreendedora e que no Brasil se intensificou a partir dos anos de 1990, principalmente pela criação de incentivos por parte do governo federal. A partir daí, a prática empreendedora tem se estendido a diferentes setores na sociedade, tais como, o educacional, empresarial e mídia de negócios.

Para Ferreira (2003, p. 15) a configuração desta nova sociedade forçosamente permeia uma mudança no comportamento dos indivíduos que se vêem desafiados pelas imposições do capitalismo liberal e da revolução tecnológica, reforçando o ambiente de competitividade nas relações produtivas e comerciais, a fim de garantir a sobrevivência de suas organizações.

Em contrapartida,em outro estudo, esses mesmos autores, Costa, Barros e Martins (2012, p. 360) estabeleceram uma crítica razoável a esse modelo e discurso homogêneo em que se promove o capitalismo de mercado como único caminho possível para o desenvolvimento socioeconômico. Deveras, a difusão da informação e do conhecimento e a velocidade das transformações tecnológicas criam competências para que as organizações sobrevivam frente aos desafios impostos neste cenário econômico conforme analisado por Ferreira (2003)[7].

Contudo, os autores se posicionam de forma a indagar o modelo padronizado e discursos tendenciosos que centralizam o capitalismo de mercado e a imagem conceitual de um empreendedor herói, como representações fidedignas de sucesso inquestionável; sendo ainda frequentemente divulgados em diversas mídias e absorvidos por um público, que na maioria das vezes os recebem de forma acrítica.

Corroborando a importância de se analisar de forma minuciosa os elementos inseridos no enunciado de qualquer discurso, Gondim e Fischer (2009), dialogam com a questão de que através de uma argumentação bem fundamentada e se apropriando de recursos de ordem racional e emocional, o locutor do discurso poderá sugestionar e reorientar o modo de pensar e agir de determinado indivíduo mesmo frente aos seus valores subjetivos. Em síntese, o enunciador do discurso, por ora é um sujeito oriundo de experiências

[7] Conforme se observa na discussão ainda na página 15 da mesma obra.

individualizadas, mas também um ator discursivo, em que sua própria história de vida acaba por se consubstanciar com a história social.

Assim, para Orlandi (2009, p. 20) verifica-se também que:

> O sujeito da linguagem é descentrado, pois é afetado pelo real da língua e também pelo real da história, não tendo o controle sobre como elas o afetam. Isso redunda em dizer que o sujeito discursivo funciona pelo inconsciente e pela ideologia.

Diante dessa reflexão, como seria assim possível mensurar o grau de objetividade presente na linguagem de um empreendedor? O quanto do discurso de um empresário reflete verdadeiramente suas ações?

A citar como exemplo, Lira (2007, p. 47-60) trabalha a questão da relevância da análise do discurso na compreensão de ideologias e da identificação do comportamento empreendedor. Para este fim utilizou-se das narrativas biográficas de dois empreendedores pioneiros, Irineu Evangelista de Sousa, o Barão de Mauá e Assis Chateaubriand Bandeira de Mello.[8]

Em sua pesquisa, o autor se propôs a entender as similaridades no comportamento e discurso destes personagens, pois ambos foram considerados portadores de enunciados tais como: progresso, pioneirismo e vanguarda econômica.

Através da análise de suas biografias, chegou-se ao entendimento que os dois evidentemente apresentaram muitas das características empreendedoras abordadas no texto de autoria de Lira, com o adendo de que Mauá ainda possuía claras singularidades administrativas ao gerir seus negócios. Permanecendo nessa linha comparativa, nota-se que ambos possuíam objetivos de vida pré-determinados, e assim procuraram se orientar por um caminho que os levassem a viabilizar suas proposições. Por isso a disposição na assunção de riscos e capacidade visionária também foram pontos marcantes em suas personalidades. O referido artigo na página 60, concluí que “cada um, a sua maneira, incorporou o discurso empreendedor e com ele dialogou por meio de ações pioneiras”, ou seja, as ações destes dois visionários são possíveis de serem lidas e interpretadas no contexto do seu próprio discurso.

---

[8] Para um estudo detalhado da vida empresarial e pessoal dos empreendedores em questão, consultar as obras biográficas intituladas: CALDEIRA, J. **Mauá**: empresário do império. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.; MORAIS, F. **Chatô**: o rei do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

Assim vemos que no caso de Mauá, por exemplo, o foco de atenção priorizava em grande parte o desenvolvimento industrial e logístico, ficando conhecido como uma figura a frente do seu tempo, em uma época histórica onde a maioria ainda se guiava pela mentalidade típica da fase política do Império. As marcas características do seu discurso eram de que onde a maioria via dificuldade, ele vislumbrava oportunidade.

Já para Chateaubriand, investir em um empreendimento jornalístico em sua época exigia do empreendedor habilidades discursivas e fino trato para se relacionar e investir em várias vertentes culturais. Com este objetivo, "Chatô", se relacionava premeditadamente com políticos e empresários que lhe pudessem proporcionar financiamento para seus ousados projetos. Pertence a ele a seguinte fala relacionada a esse contexto:

> Para um moço pobre que chega da roça aqui no Rio, o capital mais importante que ele tem que levantar está em função das relações com gente influente. Se conseguir isso, depois é só colocar essas relações para render juros. Daí em diante, a vida se encarrega da minha sorte (MORAIS, 1998 *apud* LIRA, 2007, p. 56).

Trajetórias de vida e perfis de sucesso têm sido amplamente abordados em literatura científica, acadêmica e técnica. As metodologias de estudo de caso, narrativas biográficas e análise de discurso têm provado serem ferramentas qualificadas na compreensão dos valores, motivações e aspectos psicológicos que justificam o comportamento de um empreendedor que busca consolidar seus negócios.[9]

Destarte, em um cenário econômico e político em constantes mudanças, como o brasileiro, o empreendedor necessita ir muito além do que apenas conhecer seu empreendimento.

Para Barros, Fiúsa e Ipiranga (2005), pensar estrategicamente, inovar e buscar oportunidades propicia a constituição de um elo de ligação entre o

---

[9] Na presente dissertação a autora se aterá a trabalhar com dados qualitativos na descrição e caracterização de perfis empreendedores de sucesso, sendo o foco central um perfil do agronegócio local e de que forma ele contribuiu para a consolidação da economia regional. Todavia, é digno de nota enfatizar que a literatura existente acerca do tema empreendedorismo também discute a respeito de políticas tecnológicas e de que forma elas afetam o comportamento inovador em pequenas empresas e conseqüentemente do empreendedor. Sobre isso a obra de (LINK, 2006) traça uma perspectiva das ações e políticas governamentais, dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento e das pesquisas desenvolvidas em laboratórios e universidades e de que forma elas contribuíram para a sistematização e na estruturação de novos negócios emergentes. O autor justifica ainda a abordagem limitada por parte da literatura a respeito das novidades relativas a essa área de investigação, justamente pelo restrito banco de dados sistemáticos sobre essas novas políticas tecnológicas.

ambiente de negócios e o mundo externo. Essa troca de informações resulta na formação de uma inteligência de negócios, capaz de criar uma vantagem competitiva para a empresa.

Nessa dinâmica, o movimento empreendedor impulsiona a economia local, gerando emprego e renda para a população, melhorando assim a qualidade de vida de todos no entorno do empreendimento. Outrossim, cria oportunidades para a formação de uma classe empresarial local, maior diversificação da produção e consequentemente a geração de bens e serviços para a sociedade.

Esse novo tipo de aglomerado de circunstâncias é que tem inspirado uma demanda cada vez mais crescente de estudos que visam entender as características inerentes de um empreendedor e por que é capaz de maximizar oportunidades e gerir seu negócio com eficácia.

Em sua abordagem, Barros, Fiúsa e Ipiranga (2005) utilizaram narrativas de histórias de vida de empreendedores cearenses distribuídos em três pequenas empresas localizadas em Fortaleza. Constatou-se com essa análise, que os empreendedores que estruturaram um modelo de gestão e liderança eficientes, favoreceram não só o fortalecimento dos seus negócios, como também proporcionaram melhorias nas condições de vida da população em seu entorno.

Constrói-se então uma inspiração para o desenvolvimento deste trabalho de dissertação que trata justamente de não apenas perfilar a personalidade e características empreendedoras, mas discutir a sua prática, articulando os resultados comprovados de sua atuação, através dos índices favoráveis de crescimento apresentados pelo empreendimento.

No acervo Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – CPDOC e Escola de Ciências Sociais da Fundação Getúlio Vargas (2011), sobre a trajetória e pensamento das elites do agronegócio de São Paulo, disponível em meio eletrônico, é possível ter acesso a uma entrevista completa com o empresário Lair Antonio de Souza, onde ele tece informações a despeito das dificuldades econômicas enfrentadas no período da infância, o caminho traçado por ele desde as oportunidades e experiências obtidas em seus primeiros empregos até a ideia de criar e

estabelecer as bases do seu próprio negócio e com a concepção desde o inicio de inovar no ramo em que pretendia atuar.

O ponto relevante dessa abordagem realizada pela instituição apoia-se no fato de que o empreendedor, enfoque deste estudo, é apresentado ao público em diferentes facetas, não apenas pelo viés de uma atuação essencialmente como “o homem de negócios de sucesso”, mas também o da figura do empresário que enfrentou muitas e graves dificuldades ao longo de sua trajetória.

## 2.4 Discurso e linguagem implícitos no conceito de trabalho

Em um amplo círculo de discussões dialéticas sobre as concepções da palavra trabalho, é possível remeter diversas significações e conceituações apresentadas por diversos autores. A maioria delas enfatiza o ato do trabalho como algo inerente da capacidade humana, ou seja, uma ação complexa que nos diferencia dos demais seres.

Konder (1981), por exemplo, considera que o ser humano, ao fazer pleno uso dessa capacidade, delineia os seus próprios caminhos e articula de antemão o planejamento de suas ações com o intuito de alcançar os objetivos a que se propõe, característica essa ausente nos animais, que seguem instintivamente a necessidade imediata de sobrevivência.

Ainda Konder (1981), citando o filósofo alemão Hegel, dialoga com a questão de que o trabalho enquanto fator elementar que impulsiona o desenvolvimento humano, promove o ato de refletir que o sujeito homem é capaz de reproduzir a si mesmo e ir além da pura natureza e conquistar sua própria autonomia.

O reconhecimento da capacidade ao trabalho como uma prerrogativa da condição humana sugere também uma discussão das significações remetidas por cada indivíduo à importância deste inserida em seu contexto social.

Deveras, diversas linhas de estudo acabam inevitavelmente se orientando por valores subjetivos na questão do trabalho, determinadas muitas vezes pela vivência e experiências advindas do seu meio social. Como forma de contribuição, a pesquisa atual se propôs a investigar os elementos

linguísticos associados ao discurso do empreendedor do setor leiteiro, Lair de Souza, inseridos em seu meio de ação e exercício de trabalho.

Neste contexto se insere a importância da linguagem em associação ao discurso. A linguagem vista pura e simplesmente como língua, permanece isolada e abstrata. Essa neutralidade é rompida no instante em que a linguagem promove a articulação entre a ideia e o discurso e que de acordo com Brandão (2004, p. 11), “a linguagem enquanto discurso é interação, é um modo de produção social”, ou seja, ela representa nossas manifestações ideológicas e, portanto não permanece essencialmente pura. A linguagem em si, não representa apenas um agente de comunicação, mas deve ser contextualizada em um plano à parte da sociedade ou da situação em que foi gerada. A ênfase na linguagem como instrumento capaz de propiciar um confronto ideológico, pode criar um ambiente favorável para o desenvolvimento de estudos relacionados à análise de discurso. Nesta perspectiva, a temática da ideologia do trabalho apresenta conceitos variados quando dialoga com diferentes representações do discurso.

Um autor chave na questão da linguagem, Fiorin (1998), salientou que *a priori*, a maioria dos linguistas não evidenciaram a devida importância das relações entre a linguagem e a sociedade, bem como de suas vinculações entre a linguagem e os homens que dela se apropriam; o intuito básico para estes, passou a ser a análise das relações internas entre os elementos linguísticos.

Tal direcionamento conduziu a linguística, a princípio, para uma posição de destaque nas ciências humanas, mas posteriormente este conceito vigente passou a ser duramente questionado pelo fato de ser visto apenas como um conjunto de práticas puramente ideológicas, tendo por pressuposto analisar questões atreladas a falsos problemas.

Esse campo de novas discussões proporcionou dessa forma uma reflexão oportuna sobre a linguagem, certificando-se de que ela é uma “instituição social, o veículo das ideologias, o instrumento de mediação entre os homens e a natureza, os homens e outros homens” (FIORIN, 1998, p. 6). Assim, é possível concordar com o autor a respeito de que a linguagem pode influenciar diretamente o comportamento do homem. Na verdade ela constitui um elemento de sua atividade prática.

No capítulo intitulado “O discurso é reflexo da realidade”, entende-se que para Fiorin (1998, p. 55), o discurso traz consigo um sistema de valores em conjuntura com estereótipos de comportamentos humanos que serão julgados de forma positiva ou negativa, ou seja, o discurso acaba transmitindo tabus comportamentais. Haja vista que se pensarmos essa questão articulada pela ideia daquele autor, chegaremos ao entendimento de que o discurso presente na ideologia do trabalho difere na questão dos valores atribuídos por cada membro atuante em uma sociedade, de acordo com seus princípios individuais ou pelo julgamento de valores da sociedade como um todo. Por este raciocínio, esse trabalho se propõe a entender os fatores implícitos e explícitos na linguagem discursiva do trabalho empreendedor.

Entrementes, na proposta em relacionar trabalho a uma concepção mais ampla à meramente da sua ligação com a economia, propriedade e mercado, Teixeira (2001), teoriza sobre o conceito de que a linguística contribui para o entendimento das constantes transformações a que o trabalho tem sido submetido ao longo do tempo e de que forma a linguagem assumiu um caráter teórico e metodológico na reflexão sobre a conceituação contemporânea do fator trabalho.[10]

A autora reconhece ainda que apesar da discussão e teorização do trabalho ser uma temática comum aos debates interdisciplinares, a presença da linguística, com um novo arcabouço metodológico provoca um certo ineditismo, tirando da zona de conforto a reflexão do objeto trabalho pensado apenas isoladamente. Afirma que “a linguística começa a perceber a importância de sua participação nessa experiência de intercâmbio interdisciplinar” (TEIXEIRA, 2001, p. 185).

A esse respeito entende-se que a ausência histórica do diálogo entre a linguística e o trabalho resultou na dificuldade de uma investigação efetiva nas questões envolvidas em seu entorno, bem como na impossibilidade de fazer compreender a sua voz em sua amplitude. Cabe assertivamente ao

[10] A autora relata ainda em seu texto que o interesse pelo que ela chama de “dimensão linguageira do trabalho” se iniciou com pesquisadores franceses de diferentes disciplinas no final da década de 1980 e de que no Brasil essa articulação se iniciou em meados da década de 1990 através de um projeto concebido pela PUC-SP; projeto este que promoveu o 1º Colóquio Franco - Brasileiro Linguagem e Trabalho na UFRJ. O resultado favoreceu a cooperação entre Universidades francesas e brasileiras que acabaram por desenvolver projetos ligados efetivamente a análise das práticas de linguagem e de discursos ligados ao tema trabalho.

pesquisador, refletir de que forma ele pode promover o diálogo da linguagem nas diferentes vertentes interdisciplinares quando assim se fizer necessário.

Trazendo essas ponderações à luz das discussões do discurso, linguagem e os enunciados inerentes a questão do objeto trabalho é mister reconhecer que o trabalho tem desempenhado uma função elementar ao longo da história , abarcando resultados diretos na produtividade, na motivação e satisfação individual e do coletivo social.

Posto que o trabalho é uma necessidade comum da existência humana e de sua sobrevivência, valores como autonomia, reconhecimento, aprendizagem e segurança auxiliam na constituição do seu amplo sentido (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007).

Em seu estudo, os referidos autores analisam a conceituação de trabalho atribuída pelos pesquisadores do grupo *Meaning of Work International Research Team* (MOW) de 1987 (Quadro 2) [11].

**Quadro 2 -** Sentidos do trabalho: autores e conceitos

| PRINCIPAIS AUTORES | PRINCIPAIS CONCEITOS |
|---|---|
| **MOW (1987)** | O trabalho acrescenta valor a alguma coisa – Padrão A<br>O trabalho é central na vida das pessoas – Padrão B<br>O trabalho é uma atividade que beneficia os outros – Padrão C<br>O trabalho não é agradável – Padrão D<br>O trabalho é exigente física e mentalmente - Padrão E<br>O trabalho é uma atividade regular remunerada – Padrão F |
| **Emery (1964, 1976)**<br>**Trist (1978)**<br>**E. Jacques (1978)** | O trabalho apresenta variedades e é desafiador<br>O trabalho traz aprendizagem contínua<br>O trabalho permite autonomia e decisão<br>O trabalho é reconhecido<br>O trabalho traz contribuição social<br>O trabalho pode ser usado como uma defesa contra a angústia |
| **Morin (1996, 1997, 2002)** | O trabalho é eficiente e produz um resultado útil<br>Há prazer na realização da tarefa<br>O trabalho permite autonomia<br>O trabalho é fonte de relações humanas satisfatórias<br>O trabalho mantém as pessoas ocupadas<br>O trabalho é moralmente aceitável |

Fonte: Adaptado pela autora de MORIN, E. M.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 19, p. 47-56, jan. 2007.

[11] O Meaning of Work International Research Team (MOW) é um grupo de referência nos estudos sobre trabalho. O significado do trabalho para estes pesquisadores é visto como a representação social que a tarefa realizada tem para o indivíduo, para o grupo ou em sua representação social. O estudo em sua íntegra pode ser econtrado na obra: Meaning of Work International Research Team. (1987). *The meaning of work.* London: Academic Press

Embora exista uma ampla gama de caracterizações referentes a definição de trabalho propostas por diferentes autores e linhas de pesquisas, elencar-se-á nesta pesquisa os trabalhos referenciados pelos autores do artigo acima citado.

Os padrões de trabalho foram classificados por (MOW, 1987), de A à F e se caracterizam da seguinte forma: para o padrão A, o trabalho acrescenta valor a qualquer coisa, deve-se prestar conta do trabalho e receber dinheiro por isso; no padrão B, existe um sentimento de vinculação e de contribuição com a sociedade, apesar de receber dinheiro; no padrão C, outros se beneficiam do seu trabalho, você recebe dinheiro e o trabalho é exigente; no padrão D, você recebe dinheiro, recebe ordens e o trabalho não é agradável; no padrão E, o trabalho é fisicamente e mentalmente exigente, você recebe dinheiro e o trabalho não é agradável e, por fim, no padrão F, há de se cumprir horários, você recebe dinheiro e faz parte de suas tarefas (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007, p. 48).

É preciso que se ressalte que embora o fator salarial seja um elemento comum a todos os padrões, existem outros aspectos intrínsecos às atividades que envolvem o trabalho. Uma das autoras do estudo mencionado, Morin (2007) baseou o seu trabalho em estudos do grupo MOW e também de pesquisas anteriores de Emery (1964, 1976), Hackman e Oldham (1976) e Trist (1978)[12] e abordou o sentido do trabalho utilizando-se de amostragens coletadas entre estudantes de administração e administradores de Quebec e França. Os resultados obtidos possibilitaram o entendimento de que o trabalho que faz sentido é aquele que propicia satisfação pessoal, que conduz a uma direção, que proporciona autonomia e troca de experiências e que, por fim, possa construir laços afetivos, permita a sensação de segurança e que retire o indivíduo da ociosidade, transpondo o vazio ocasionado pela ansiedade.

Anteriormente, em artigo de autoria própria, intitulado “Os sentidos do trabalho”, Morin (2001) explorou a questão das transformações as quais as organizações e o mundo do trabalho estão submetidas e de como isso viabiliza

[12] Títulos originais utilizados pela autora: EMERY, F. Report on the Hunsfoss Project. London :Tavistock, 1964. Tavistock Document Series; EMERY, F. Future we are in. Leiden : Martinus Nijhoff,1976; HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, v. 16, p. 250-279, 1976 e TRIST, E. Adapting to a changing world. Labour Gazette, v. 78, p. 14-20, 1978.

uma reestruturação nos aspectos organizacionais, primando pela qualidade de vida no interior das instituições trabalhistas, orientando os envolvidos nos aspectos gerenciais a como otimizar a produtividade sem deixar de inferir um sentido ao trabalho a todos inseridos neste meio.

Corroborando que o comprometimento com o trabalho é uma premissa para a eficácia da organização, a autora nos instrui de que:

> A organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar (MORIN, 2001, p. 9).

Na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, no título 1º (dos princípios fundamentais), artigo 1º e inciso 4º são instituídos os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa e em seu capítulo II (dos direitos sociais), artigo 7º, em que explicita os direitos dos trabalhadores rurais e urbanos oportunizando melhorias de suas condições sociais.[13]

Sob a análise de Gemignani (2013, p. 147), referente ao estudo histórico dos caminhos pelos quais perpassaram a nossa constituição, entende-se que a Carta Política de 1988 ou "Constituição Cidadã" direciona o trabalho a uma perspectiva de libertação, a qual proporciona a emancipação do cidadão através do trabalho e de que diferentemente do que nos incutia a arcaica mentalidade escravocrata, o trabalho representa significativamente a alavanca de acesso à liberdade, promovendo a dignidade do trabalhador, sendo ele próprio capaz de suprir suas necessidades.

A autora argumenta ainda que com a instituição de um Estado Democrático de Direito[14], a sociedade passou a se estruturar no trabalho como um valor de direito, promovendo o desenvolvimento, a igualdade, a justiça,

---

[13] Constituição Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 10 dez. 2016.

[14] Um estudo pormenorizado sobre o Estado Democrático de Direito previsto na Constituição de 1988, foi realizado recentemente pelas autoras PEZELLA, M. C. C.; BUBLITZ, M. D. Pessoa como sujeito de direitos na sociedade de informação: um olhar sob a perspectiva do trabalho e do empreendedorismo. **Sequência**, Florianópolis, n. 68, p. 239-260, jun. 2014. Que caracterizaram o Estado de Direito como um elemento propulsor de valores como cidadania, dignidade e competência social para o trabalho contribuindo para edificar uma sociedade mais justa e igualitária. A dignidade da pessoa humana é o fundamento da nossa democracia, o valor supremo da Constituição Brasileira, que proclama ainda que a estabilidade econômica se pauta na valorização do trabalho humano, servindo ao interesse comum do meio social. A luz dessa discussão, as autoras nos chamam atenção também ao fato de que as constantes transformações as quais tem passado a chamada "sociedade de informação" implicam diretamente em como os envolvidos lidam com as inovações tecnológicas e como a dignidade do sujeito humano passa a ser vista e garantida diante da acelerada evolução da informação e da comunicação.

estando os direitos sociais e trabalhistas na base de sua sustentação. Ressalta ainda que, enquanto muitos se questionam sobre a aparente fragilidade e ambiguidade da Constituição de 1988, ao apresentar proposições opostas como liberdade e unicidade, ela, na realidade está propiciando uma discussão e negociação coletiva, subsidiando respostas mais práticas e eficazes frente aos novos desafios do mundo do trabalho na sociedade contemporânea.

Justapondo as análises de Gemignani concernente a sua interpretação de que a Constituição legaliza a emancipação do cidadão através da ação do trabalho, Morin (2001, p. 16) enfatiza que o interesse pelo trabalho é ocasionado pela possibilidade do sujeito desenvolver sua autonomia e denota seu senso de responsabilidade. Assim, os aspectos envolvidos no ato de trabalhar refletem diretamente em como o indivíduo viabiliza sua própria liberdade e de que forma ele irá estruturar sua identidade. O processo de solucionar seus conflitos e desafios pode vir a influenciar diretamente na sua motivação e habilidade criativa. Em síntese, o trabalho para a referida autora é uma atividade produtiva que agrega valor a algo.

Se trouxermos essas ponderações à luz de estudos recentes, verificaremos que essa premissa é bastante válida, já que o número de trabalhadores autônomos representa dois terços da população do mundo em desenvolvimento. Em conformidade com o estudo de Gindling e Newhouse (2014) que reuniram dados para uma pesquisa em 74 países em desenvolvimento, a pesquisa identificou que o perfil desses trabalhadores por “conta própria” é consideravelmente heterogêneo e que a maioria desses autônomos, embora possuam potencial para serem bem sucedidos, enfrentam barreiras ao seu crescimento, sendo o acesso ao crédito um dos elementos que dificultam a consolidação do negócio próprio.

O desafio em uma ampla pesquisa como essa é entender como as características e perspectivas desses trabalhadores autônomos variam de acordo com a realidade de países em diferentes níveis de desenvolvimento. A base comum na análise do sucesso dos trabalhadores, objeto do referido estudo, é o seu potencial de crescimento.

No entanto, verifica-se que apenas uma minoria desses autônomos são inovadores, empreendedores bem sucedidos e com planejamento de crescimento futuro.

> Outra constatação é a de que mesmo apresentando tais fatores adversos, grande parte dos autônomos abrem mão de empregos assalariados e rendimentos mais significativos em prol da autonomia e flexibilidade do negócio próprio. Nos casos em que os empreendimentos apresentaram fracasso, seus investidores o justificam pelas restrições ambientais e pessoais, ou seja, dos desafios que envolvem, desde a dificuldade na habilidade de administração de competências para o sucesso do negócio e falta de experiência até o acesso ao capital e infraestrutura (GINDLING; NEWHOUSE, 2014, p. 313).

Ainda que admitidamente o referido estudo tenha apresentado limitações no que tange ao conjunto decisivo de fatores que levam os trabalhadores autônomos a serem bem sucedidos, a caracterização dos autônomos mal sucedidos acabou por revelar que estes possuem também competências para compartilhar das características básicas dos seus pares bem sucedidos, tais como autonomia e capacidade inovadora, demonstrando assim um iminente potencial para se tornarem igualmente bem sucedidos.

O projeto GEM[15] (*Global Entrepreneurship Monitor*) é outro estudo dedicado a compreender o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico e social dos países. Nas atribuições deste estudo há a concepção de que o empreendedorismo se fundamenta em qualquer tentativa de se exercer a atividade empreendedora, como por exemplo, o trabalho autônomo, a criação de uma nova empresa ou a expansão de um negócio já existente.

No Brasil, o relatório do ano de 2015 revelou dados semelhantes como os descritos no estudo citado anteriormente, de que embora os índices de novos empreendimentos venham crescendo e o nosso país não foi exceção a essa tendência, já que as taxas de empreendedorismo tenha se elevado em entre os anos de 2014 e 2015, constatou-se que em grande parte esses novos empreendimentos surgiram em razão da necessidade, como elemento principal na motivação desses empreendedores nascentes.

---

[15] O projeto teve início em 1999 por meio de uma parceria entre a London Business School e o Babson College, contemplando no primeiro ano 10 países. A partir daí, quase 100 países se associaram a ação, que constitui o maior estudo em andamento sobre o empreendedorismo no mundo. O Brasil participa deste projeto desde 2000. A pesquisa é conduzida pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) e conta com o apoio técnico e financeiro do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Fonte: Relatório Executivo do Empreendedorismo no Brasil – GEM (2015). Disponível em: http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf

No tocante a mentalidade empreendedora dos brasileiros, em linhas gerais o estudo demonstrou que os brasileiros apresentaram uma visão otimista concernente a serem donos dos seus próprios negócios, se aproximando de um percentual de 70% a 80% dos que se mostraram favoráveis a adotar o empreendedorismo como uma opção de carreira, e que se espelham em cases de sucesso promovidos pela mídia como um forma de incentivo em investir em um negócio próprio. Entrementes, o estudo apontou também outra similaridade a análise aqui citada a respeito das taxas de crescimento da atividade empreendedora ao redor do mundo, que são as barreiras comumente entrepostas a quem deseja exercer a atividade autônoma, como: políticas governamentais, educação e capacitação e ainda o apoio financeiro, e que segundo o diagnóstico dos especialistas, a problemática das políticas públicas ainda é o fator de maior relevância para o crescimento do empreendedorismo no país.

Por fim, cabe aqui destacar a importância que a educação tem para a disseminação das práticas empreendedoras no Brasil e na construção de um perfil profissional qualificado para atuar no mercado de trabalho e o que a sondagem do referido estudo acabou por revelar a respeito da precariedade de um ensino com ênfase ao empreendedorismo em nosso país.

Diante da análise dos autores supracitados em termos de estudos sobre disseminação da prática empreendedora e da temática do trabalho é possível inferir sobre a existência de uma multiplicidade de conceituações relacionadas à caracterização do empreendedorismo e do discurso do trabalho. Trata-se de inúmeros pressupostos linguísticos e inferências discursivas, ou seja, os subentendidos envolvidos na dialógica do tema trabalho e atividade empreendedora.

No presente estudo é pretendido buscar-se compreender os enunciados mais relevantes no discurso do empreendedor estudado, no que diz respeito ao seu sucesso ou também de seus insucessos e porque a questão do trabalho era tão acentuada na fala de Lair Antonio de Souza, de forma a ser transmitido com frequência também a quem estava em seu entorno.

# 3 JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS

Com as transformações advindas da era da informação e da tecnologia que gerou mudanças comportamentais nos indivíduos, o conhecimento faz-se cada vez mais necessário para o preparo de profissionais capazes de atender as novas demandas e exigências do mercado e os desafios implícitos deste novo século.

Não obstante, o perfil empreendedor, com um conjunto de valores e habilidades muito marcantes, ainda se constitui como principal “mola propulsora” para a economia local, sobretudo quando se analisa o papel das empresas como vetor de desenvolvimento. Com esta ótica, um estudo de caso é apresentado como objeto valorativo da habilidade de resolução de problemas e interpretação de temas contemporâneos comuns à realidade dessas empresas.

Por esta linha de raciocínio, o estudo de caso que se propõe a analisar o perfil empreendedor de um ator local que trabalhou a vida toda em atividades do agronegócio, pode contribuir para aprofundar o conhecimento do mecanismo que estas competências e aptidões resultam para a constituição do processo de desenvolvimento empresarial, social e econômico do entorno em que ele atuou.

Partindo do pressuposto que há a necessidade de mais estudos e pesquisas no campo do agronegócio brasileiro, o estudo de caso sobre a empresa Xandô poderá vir a contribuir com informações relevantes para gestores e empreendedores deste setor de negócios, bem como para pesquisadores e estudantes que trabalham com foco em empreendedorismo.

Finalmente, essa análise ambiciona entender a simbologia implícita nos enunciados do discurso do perfil empreendedor em destaque, posto que o mesmo atribui a ação e atividade do trabalho como um pressuposto incontestável para o alcance do sucesso. Por meio de uma investigação meticulosa dos elementos presentes em seu discurso, espera-se entender como isso influenciou, ou não, seus familiares e funcionários na contribuição da elevação dos lucros e reconhecimento de seus empreendimentos no cenário econômico e social da região estudada.

Na análise bibliográfica com base nos fundamentos teóricos do empreendedorismo e nas pesquisas de campo, procurou-se atingir os seguintes objetivos:

- Promover através da metodologia de estudo de caso, uma análise da história de vida do empreendedor Lair Antonio de Souza, proprietário da marca de leite A “Xandô”, discorrendo a respeito do seu perfil empreendedor, estilo de gerenciamento de pessoas e trajetória percorrida até a consolidação e efetivação do seu negócio no mercado regional e nacional;
- Estabelecer um exame mais detalhado sobre o enunciado do trabalho presente no discurso do empreendedor selecionado, a fim de investigar de que forma esse componente contribuiu realisticamente para a solidez dos seus negócios e no aspecto motivacional dos seus funcionários.

# 4 METODOLOGIA

Para Spink e Menegon (2013, p. 44), o método cientifico:

> “é um conjunto de concepções sobre a natureza, sobre o ser humano e sobre o seu próprio conhecimento, embasando os procedimentos utilizados na construção do conhecimento científico”.

A pesquisa por sua vez, resulta da junção dos diversos saberes e fazeres científicos, promovendo uma prática crítica, reflexiva, direcionada também a prática social. Destacam que a construção do conhecimento científico deve ser visto como um processo de busca constante, sujeito a mudanças e adequações.

As autoras criticam ainda o tradicional embate entre as duas principais vertentes metodológicas, pelo fato de permanecer a concepção histórica de que o método quantitativo de recolhimento de dados sugere um maior rigor científico por trabalhar com métodos sistematizados, na comprovação de dados e hipóteses, em contrapartida do método qualitativo, que segundo concepções tradicionais, não podem ser comprovadamente objetivos e técnicos, já que nessa abordagem de estudo, prima-se muito mais pela subjetividade do pesquisador. No entanto, inúmeras são as ciências sociais hoje que coexistem fazendo uso da abordagem qualitativa no tratamento de dados.

Afinal, como justifica Santos (2008), em sua reconhecida obra “Um discurso sobre as ciências”, todo o conhecimento deve ser compreensível ao ponto de unir as mais variadas vertentes de pesquisa. Assim, do ponto de vista do autor, enfoques a respeito de trajetórias de vida pessoais ou coletivas, valores, crenças, juntamente com análises laboratoriais, documentais ou dados estatísticos podem resultar em resoluções consistentes, desde que analisadas as questões conjunturais que cercam o estudo de caso. Tais ponderações têm sido aceitas por grande parte da comunidade científica moderna.

Diante desses argumentos, o delineamento desse estudo se orienta pela abordagem qualitativa em sua análise metodológica. Segundo Neves (1996), o enfoque qualitativo permite um contato próximo entre o pesquisador e o objeto a ser estudado, de forma que os fenômenos analisados possam ser entendidos sob o ponto de vista dos integrantes inseridos no contexto da hipótese ou problema, para em seguida serem estabelecidas as proposições do

pesquisador. Sendo assim, o seu direcionamento abrange aspectos amplos de análise e flexíveis no sentido de permitir que suas delimitações sejam definidas ao longo do estudo.

Neste entendimento, o viés qualitativo reúne diferentes variáveis para a compreensão da questão principal ou solução de determinado problema permitindo um olhar mais amplo e esclarecedor sobre as características que fundamentam o comportamento empreendedor, tema dessa dissertação (LAZZARINI, 1997).

Entre os métodos qualitativos utilizados para essa pesquisa, destaca-se:

## 4.1 Estudo de caso

Para Yin (2010), o estudo de caso como método de pesquisa é comumente utilizado em diversas vertentes de pesquisa já que contribui para o conhecimento de fenômenos que perpassam pelo campo individual até o organizacional; surge ainda como uma resposta a busca pelo entendimento de fenômenos sociais complexos, pois oferece ao pesquisador a perspectiva de um estudo com enfoque em indivíduos ou grupos. O autor salienta ainda que muitos erroneamente consideram o estudo de caso como um subprojeto de outros projetos de pesquisa, mas na realidade este método tem suas próprias ferramentas eficazes de pesquisa. O desafio recorrente é a sistematização dessa metodologia para que ela possa conferir mais rigor e solidez.

Com o propósito de assegurar a importância dessa pesquisa e suas eventuais contribuições para estudos de caso relacionados ao agronegócio, cabe aqui citar convenientemente Zylbersztajn *et al.* ( 1993, p. 4) que parte do pressuposto de que “na medida em que o agronegócio brasileiro prospera a cada ano, a apresentação e discussão de estudos de caso em *agribusiness* em ambientes universitários, envolvendo pesquisadores e empresários, mostra-se favorável à disseminação de uma cultura voltada a entender os desafios que cerceiam o agronegócio no país e ao mesmo tempo desenvolvem ferramentas de estudos com aplicabilidade efetiva na resolução de impasses do setor”[16].

[16] A meta e pilar fundamental da Universidade de São Paulo (USP) consiste no exercício de três dimensões básicas para a instituição, a saber, o ensino, a extensão e a pesquisa. Para este fim, foi criado o PENSA (Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial), que vê nos estudos de caso, uma ferramenta imprescindível ao alcance desses objetivos primordiais da Universidade. Dessa forma, os resultados dos estudos dos anos de 1991 e 1992, foram apresentados e discutidos por alunos, professores e empresários no âmbito da Universidade e posteriormente reunidos na obra de referência utilizada para essa dissertação de mestrado.

Assim, a referida obra dedicou-se a apresentar estudos de caso potencialmente interessantes aos setores relacionados ao agronegócio. Logo, os estudos de caso que compõem esse material são de fácil compreensão ao público em geral e denota a importância deste tipo de iniciativa englobando os meios educacionais e privados nessas discussões.

Corrobora-se aí a proposta preliminar do estudo de caso, que é a exposição de uma teoria, seja ela considerada como um exemplo efetivo de sucesso ou um modelo inovador a ser estudado, destacando a probabilidade de oferecer maiores subsídios para a ampliação dos resultados adquiridos, confirmando ou apresentando questionamento as teorias previamente apresentadas.

Ainda para Gil (2002, p. 54), o estudo de caso envolve aprofundado estudo de um ou mais objeto, a fim de se permitir um conhecimento detalhado sobre o tema estudado. Dentre as várias especificações atribuídas pelo autor ao estudo de caso, a mais conveniente a este estudo é a de descrever o contexto onde está sendo realizada a investigação, formulando hipóteses e desenvolvendo teorias acerca dos fatores implícitos em um perfil empreendedor de sucesso.

Embora o estudo de caso possa abranger um número considerável de variáveis, a utilização de um único caso em específico justifica-se pelo seu provável ineditismo ou em situações em que o fator humano ou material apresenta características inovadoras ou incomuns na grande maioria das situações. Dessa forma, trata-se de uma unidade-caso em que é apresentado um indivíduo em contexto definido.

Referenciando Yin (2010, p. 70), outra justificativa para projetos de caso único, é que este sendo capaz de preencher todas as circunstâncias da teoria proposta pode reafirmar ou até mesmo ampliar os conceitos dessa teoria, pretendendo avaliar ainda se os questionamentos da teoria se confirmam ou se necessitam de um conjunto mais abrangente e específico de resoluções.

A esse respeito, o estudo de caso de um empreendedor visionário que buscou inovar, sendo um dos pioneiros a iniciar o processo de produção de leite pasteurizado do tipo A no país, poderá servir de referência para estudos sobre o empreendedorismo inspirando e motivando futuros investidores quer seja no meio empresarial, quer no ambiente educacional.

Outrossim, a preferência pela escolha da análise de estudo de um caso único, permite dialogar com questões mais substanciais, do que apenas discorrer essencialmente sobre perfis e atuações de empreendedores renomados.

## 4.2 Pesquisa exploratória

Segundo a definição de Marconi e Lakatos (2002, p. 85), a pesquisa exploratória consiste na elaboração de questões ou de um problema, atendendo a três finalidades principais: “desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa mais precisa e modificar e clarear conceitos”. É também um procedimento sistemático, utilizado tanto em observações empíricas como para análise de dados, contribuindo dessa forma, tanto para os métodos quantitativos como qualitativos de estudo. Atendendo as expectativas de análise dessa dissertação, trata-se de um método que viabiliza a manipulação de dados com uma pequena amostragem em um campo de estudo delimitado.

Para Gil (2002, p. 12), a pesquisa exploratória tem por premissa básica propiciar uma maior familiaridade com o tema estudado, a fim de colaborar na construção de hipóteses e resolução de determinados problemas, confirmando as proposições dos autores acima citados. Para este fim, é necessário que se faça, primeiramente, um consistente levantamento bibliográfico e que no caso dos objetivos desse estudo, cujo material venha a contribuir para a compreensão e caracterização de perfis empreendedores atuantes em contexto semelhante ao atual estudo de caso. Há um imenso repertório nesse sentido, no acervo dedicado ao estudo de empreendedorismo.

Outro elemento importante são as entrevistas com os atores que contribuem com relatos e experiências em relação ao problema em questão. Por fim, a análise de exemplos que possam fornecer subsídios para um maior entendimento sobre o tema.

O ponto positivo desse tipo de pesquisa segundo o autor, é que ela admite maior flexibilidade em termos de planejamento e execução das atividades estipuladas. Para delinear de forma eficaz o levantamento de dados

da pesquisa exploratória, faz-se necessário o alinhamento dos dois instrumentos importantes de pesquisa segundo Gil (2002, p. 115-118):

**a)** Questionário:

O questionário pode ser entendido como um conjunto de questões a serem respondidas por escrito pelo pesquisador ou pessoas ao seu entorno. É um instrumento prático, de fácil acesso as informações, não sendo necessário um complexo treinamento para aquele que o aplica e garante o anonimato, se assim for necessário. Se bem formulado pode promover adequadamente os objetivos da pesquisa. Apesar de não ser necessário seguir normas rígidas na sua elaboração é essencial que se defina claramente os objetivos a que se propõe.

Para Severino (2007, p. 125), à medida que as questões são preparadas de forma objetiva, as respostas serão igualmente claras e não suscitarão dúvidas que poderão vir a prejudicar os resultados. Sugere ainda uma aplicação-teste com um grupo pequeno a fim de serem avaliadas possíveis modificações e reordenações para uma aplicação mais segura e definitiva.

Cervo e Bervian (1980, p. 48) enfatizam a necessidade do questionário se caracterizar por uma natureza impessoal, garantindo maior uniformidade ao se examinar os resultados e deve-se tomar o cuidado de propor perguntas que levem rapidamente as respostas de forma que não se distancie muito da objetividade das questões.

Os questionários (cujo modelo segue em anexo) aplicados no estudo atual foram formulados com seis perguntas semi-estruturadas, sendo três questões fechadas de múltipla escolha e três questões abertas discursivas. As questões procuraram buscar informações pessoais do entrevistado como nome, idade, tempo de convívio e grau de proximidade com o empresário. As questões abertas discursivas permitiram ao entrevistado apontar informações relevantes sobre a troca de experiências que manteve com o perfil estudado durante a época em que esteve vivo.

O questionamento central baseou-se na tentativa de compreender quais aspectos levaram na ênfase atribuída por Lair de sua visão do trabalho, além de tentar analisar quais características empreendedoras foram mais marcantes na trajetória de sucesso do perfil estudado. No total, dez pessoas responderam a esse questionário.

A seleção dos sujeitos desta pesquisa seguiu o critério de acessibilidade e histórico de convivência dos colaboradores que trabalharam com o perfil estudado, facilitando o acesso às informações, opiniões, perspectivas e análise da percepção coletiva. Para tanto, enquanto projeto, os questionários e a proposta metodológica foram submetidos à avaliação e foram aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos. Está cadastrado na Plataforma Brasil sob o nº CAAE 55021416.5.0000.5422.

**b)** Entrevista:

A entrevista pode se apresentada em diversas formas, mas costuma ser classificada em três tipos: informal, parcialmente estruturada e totalmente estruturada. Para a proposta deste estudo, optou-se pela parcialmente estruturada onde o entrevistador direciona seus pontos de interesse à medida que vai desenvolvendo seus questionamentos. Ainda para Severino (2007, p. 125), esse tipo de entrevista é bastante favorável no levantamento e desenvolvimentos de questões sociais, propiciando resultados simples de serem ordenados.

Pinheiro (2013) vai um pouco além, classificando a entrevista como uma prática discursiva, ou seja, uma ação dentro de um contexto onde se produzem sentidos e determinadas versões da realidade. Assim, a posição do locutor e o seu entrevistado são sempre negociáveis, promovendo uma interação entre ambas as partes e onde o posicionamento de cada um é devidamente respeitado.

É importante então que se atente ao fato, de que a ação de entrevistar, segundo o autor, envolve um procedimento muito mais complexo do que apenas atender ao propósito do profissional que aplica a pesquisa. Não basta ao interlocutor apenas o papel de interpretar os dados e emitir as respostas esperadas. Através da comunicação efetuada durante a entrevista, espera-se obter dados da vivência particular do indivíduo para a compreensão do fenômeno objeto do estudo. E esse processo é muito mais eficaz quanto maior for a interação entre as partes.

Para essa dissertação, foram convidadas ao todo dez pessoas para participarem da entrevista. Na preparação da atividade foram levados em conta

certos fatores importantes. Por exemplo, tomou-se o cuidado para que as entrevistas fossem realizadas em grande parte no mesmo dia, com exceção de três pessoas que não estavam presentes naquele momento. Dessa forma, os participantes não tiveram oportunidade de conversar entre si e não dispuseram também de muito tempo para preparar a resposta que dariam.

O objetivo foi de colher informações da forma mais espontânea e autêntica possível. Houve também a preocupação em abordar essas pessoas de uma maneira bem tranquila e sociável a fim de que se sentissem a vontade em colaborar com a pesquisa. A intencionalidade de se preparar para uma entrevista com parte das questões em formato semi-estruturado explica-se por duas razões principais. Pelo prisma do entrevistador, fazer com ele não deixe de tocar em questões centrais em igualdade de condições para todos os entrevistados e, pelo lado do entrevistado, fazer com que o mesmo não fique por se delongar demais em suas respostas, fugindo assim do foco principal da pesquisa. Os questionários foram submetidos à avaliação na Plataforma Brasil.

Apenas dois entrevistados eram familiares de Lair, sendo que os demais tiveram uma relação de amizade e ou foram seus funcionários da Fazenda Colorado. A duração de cada entrevista durou em média 30 minutos. Notou-se que os convidados, ao participarem desses questionamentos, se sentiram satisfeitos em poder retratar o que Lair Antonio de Souza representou para eles enquanto pessoa e administrador.

## 4.3 Análise de discurso

Rocha e Deusdará (2005) situam o surgimento da análise de discurso a partir da década de 1960, ocasionada pela limitação das análises textuais essencialmente conteudistas. Nesse contexto, a nova proposição advinda da análise de discurso sugeria uma possibilidade de um olhar diferente na articulação entre linguagem e sociedade e uma maior abertura nos conceitos metodológicos então existentes.

Por análise de discurso, entende-se a teoria que tem como objeto de estudo o próprio discurso, unindo diferentes vertentes disciplinares, como a linguística e o materialismo histórico.

Gondim e Fischer (2009, p. 4) dialogam ainda que a análise de discurso “é a análise da fala em contexto, ela ajuda a compreender como as pessoas pensam e agem no mundo concreto”. Na linha de raciocínio das autoras, o indivíduo enunciador do discurso reage às interferências decorrentes do meio ao qual está inserido. Assim, a análise do discurso transcende a simples interpretação textual, é necessário se aprofundar no entendimento em que condições sociais, históricas e ideológicas o discurso foi produzido. Como exemplo real, o artigo cita ainda a prerrogativa de muitos gestores que através de narrativas inflamadas promovem os sacrifícios e as iniciativas para que os seus negócios fossem consolidados.

Pode-se entender dessa forma, que uma ação imprescindível na análise dessas narrativas, é o cabível raciocínio de que um leitor crítico deve priorizar o senso realístico no entendimento dos diferentes discursos para a construção do sentido de um texto (PAULIUKONIS, 2006). Ou seja, para a referida autora, na construção de qualquer enunciado, inserem-se diversos elementos responsáveis em conferir um sentido para o discurso. Em seu artigo, por exemplo, ela analisa diferentes gêneros textuais presentes em marcas enunciativas de textos, que por vezes as informações apresentam-se de forma explicita e outras requerem um olhar deveras minucioso na visualização de dados que se apresentam subtendidos ou pressupostos.

A autora induz os leitores ainda ao raciocínio de que o discurso, por mais explícito que possa transparecer no sentido de transmissão das informações, está repleto de sentidos implícitos que cabe ao leitor mais atento e crítico, enxergar além do que parece estar óbvio. Daí a necessidade da perspicácia ao ler o conteúdo como um todo, pois segundo suas palavras: “todo processo de leitura pressupõe uma troca de informações, uma interação por meio de operações estratégicas usadas na decifração de conteúdos implicitados” (PAULIUKONIS, 2006, p. 1918).

Nesse ponto, o interdiscurso complementa o estudo do enunciado de determinada fala, agindo como uma ferramenta que torna o discurso mais convincente. Para Santos e Santos Jr (2011, p. 2106), “ao se referir a outros discursos, o enunciador recorre a outros saberes, o que lhe dá argumentos para persuadir seu enunciatário e provocar uma adesão efetiva”. Assim, para

estes autores, que basearam seus estudos nos conceitos de Bakhtim[17], o interdiscurso nada mais é que a junção de vários discursos entrelaçados e das respostas a esses discursos proferidos por outrem. Seguindo pelo raciocínio dos referidos autores, não há então um discurso totalmente neutro e impessoal, mas ele vem acrescido de reproduções textuais e orais ditadas por outros agentes discursivos. Dessa maneira, segundo essa concepção, não existiria um discurso inteiramente novo e inovador.

A Granja Leiteira Fazenda Colorado, produtora do leite tipo A da marca Xandô, localiza-se no município de Araras, a 180 Km da capital São Paulo e é a base espacial para aferir o perfil empreendedor de Lair Antonio de Souza. Pertenceu a ele até o seu falecimento, em 7 de Fevereiro de 2015. Hoje, a propriedade, que ficou sob a gerência dos quatro filhos de Lair, emprega em seu quadro geral cerca 270 funcionários fixos, que se revezam em três turnos e são responsáveis por manter a fábrica de leite sempre funcionando.

[17] O artigo menciona o conceito de dialogismo de Bakhtin, onde o discurso promove um diálogo entre os sujeitos discursivos, ou seja, o discurso do outro é capaz de atravessar e condicionar discurso do “eu”. Detalhes pormenorizados sobre essa questão podem ser consultados na obra de FIORIN, J. L. **Introdução ao pensamento de Bakhtin**. São Paulo: Ática, 2006.

# 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A busca por informações baseadas em fontes secundárias (reportagens e depoimentos já publicados na mídia) e a tabulação dos questionários realizados com dez pessoas que conviveram junto ao empresário retratado no estudo de caso e a análise de sua história de vida, proporcionaram uma aferição dos aspectos envolvidos em sua carreira empreendedora, como por exemplo, a valorização do trabalho, como também as características empreendedoras atribuídas a ele pelos indivíduos entrevistados. Paralelamente, buscou-se relatar sobre os pontos fortes de sua personalidade, retratado por todos como o "homem a frente dos negócios da família".

Assim os resultados apresentados nessa seção do trabalho serão descritos sequencialmente através de uma narrativa de sua trajetória de vida até a fundação de uma de suas empresas de maior sucesso empresarial: a "Granja Leiteira Fazenda Colorado".

Posteriormente, os trechos das narrativas dadas pelos entrevistados foram sendo analisadas com o apoio metodológico da análise do discurso, sobretudo em três eixos temáticos, a saber: Por que Lair Antonio de Souza, fez sua opção pela carreira empreendedora? Quais foram as características mais marcantes que derivam de seu perfil empreendedor? E como o perfil estudado encarava a questão do trabalho?

A pesquisa tentou se aproximar da visão mais fiel possível de como o público que interagia com ele o enxergava como líder e como desempenhou papel central em parte de suas vidas.

Ao mencionar a questão do olhar crítico a respeito da linguagem utilizada nas falas discursivas dos empreendedores, é importante salientar que existe um campo de estudo relacionado à Análise de Discurso Crítica (ADC).[18] Sobre esse tema o estudo de Ramalho (2010, p. 120) a respeito dos sentidos ideológicos presentes no discurso da publicidade de medicamentos brasileira, sugere que o "foco da abordagem informado pela ciência social crítica, está nas praticas sociais, isto é, no nível em que entendemos a linguagem como

[18] A análise de discurso crítica (ADC) é uma vertente britânica de estudo cientifico que prioriza a abordagem de problemas sociais em uma investigação crítica de como essas questões sociais, como a desigualdade por exemplo, são justificados pelo uso do discurso.

interação social, como discurso” e de que maneira os efeitos dessa linguagem irão influenciar as relações sociais e os valores individuais dos inseridos neste meio. A análise crítica de discurso é uma ferramenta elementar para esse estudo, já que consiste em parte na análise de depoimentos de entrevistados que conviveram com o perfil estudado e faz-se mister o entendimento racional da linguagem implícita no discurso desses entrevistados, aos valores que os mesmos atribuem as alegações valorativas do empresário Lair Antonio de Souza a respeito do seu perfil na efetivação do sucesso de suas carreiras.

Buscar-se-á, a partir deste momento, discorrer sobre a trajetória de Lair Antonio de Souza.

## 5.1 A trajetória empreendedora de Lair Antonio de Souza

Respeitado e admirado na esfera dos negócios pela sua importante atuação no setor agroindustrial brasileiro, Lair Antonio de Souza (FIG. 1) já foi o foco de diversas publicações que sinalizaram a sua importância como empreendedor. Estão registradas nas mais diversas mídias, tais como, em revistas técnicas, artigos em sites especializados ou em matérias de canais televisivos, nas quais o empresário sempre foi reconhecido por sua singularidade e destreza na gerência das diversas frentes de negócios em que atuou.

**Figura 1 -** O empresário Lair Antonio de Souza

Fonte: Arquivo pessoal cedido pela família do empresário

Também recebeu diversos prêmios como o troféu “Balde de Ouro” e o título de “Sheik do Leite”[19], pelo seu reconhecido desempenho como um dos maiores produtores de leite no âmbito nacional. Além disso, foi um grande incentivador de pesquisas relacionadas ao mercado de leite e para atender a este objetivo fez a doação dos equipamentos necessários para a estruturação da “Clínica do Leite”, um importante laboratório de Análise da Qualidade do Leite que é referência para produtos de origem animal deste setor. Situa-se na Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (ESALQ) da Universidade de São Paulo, no município de Piracicaba (SP).

Essa medida acabou por beneficiar também outros produtores de leite que passaram a enviar amostras do seu produto para análise no laboratório. O empresário disponibilizou ainda em sua propriedade, a Fazenda Colorado, um programa de estágio (bastante revolucionário para a época) para estudantes de graduação e pós-graduação das áreas relacionadas, valorizando dessa forma a disseminação do conhecimento e contribuindo para a formação profissional destes estudantes e pesquisadores[20].

As informações referentes à história de vida e a carreira empreendedora de Lair Antonio de Souza, bem como a fundação da marca do Laticínio Xandô serão contextualizadas a seguir na forma narrativa e descritiva baseados em trechos retirados de duas importantes entrevistas cedidas pelo empresário e de um trabalho biográfico de autoria da própria mestranda (Quadro 3).

---

[19] Para informações adicionais consultar os endereços eletrônicos com as matérias completas: http://nftalliance.com.br/noticias/bovinos-de-leite/trofeu-balde-de-ouro-anuncia-os-maiores-produtores-de-leite-do-brasil e http://dinheirorural.com.br/secao/agronegocios/os-sheiks-do-leite.

[20] Consultar também: ABC homenageia destaques da pecuária em 2005. Jornal dos Criadores. Ano V, nº 158 , dezembro de 2005.Disponível em : http://www.abccriadores.com.br/images/abc_dez_05.pdf.

**Quadro 3 -** Conhecendo a história de vida do empresário Lair Antonio de Souza

Lair Antonio de Souza nasceu na cidade de Descalvado, interior de São Paulo no dia 4 de junho de 1929. Era descendente de família árabe que enfrentava muitas dificuldades econômicas na época. Tais dificuldades motivaram a ida da família para a capital (São Paulo) em 1940, em busca de novas oportunidades. Um relato que o empresário costumeiramente enfatizava em entrevistas, era de que suas limitações financeiras chegavam a um ponto de ele ter que dividir o mesmo par de sapatos com o seu irmão, sendo que cada um calçava apenas um dos pés, o outro ficava "enfaixado" como se estivesse machucado. Já estabelecidos na capital, aos 11 anos, Lair entregava carvão nas casas e trabalhou também como servente de limpeza em uma loja têxtil. Concomitantemente, continuou a estudar no período inverso em que trabalhava e formou-se no curso de contabilidade aos 18 anos. Candidatou-se a uma vaga de contador em uma empresa de fertilizantes, chegando a se tornar chefe do departamento de contabilidade desta empresa; o novo emprego marcou o início da experiência e o gosto de Lair pelo setor do agronegócio. Mas as pretensões do jovem eram de se tornar sócio da empresa, contudo não tinha capital necessário na ocasião. Assim, quando se desligou da empresa, utilizou o dinheiro da indenização para iniciar a sua própria empresa de fertilizantes, a Solorrico, em agosto de 1955, aos 22 anos de idade. O empresário atuava como intermediário das importações de adubo e recebia comissões pelas transações. A Solorrico esteve no ranking das seis maiores empresas de fertilizantes no país, com concentração inicial em São Paulo, mas sua abrangência se ampliou também a outros Estados. Já nesse momento, o agora empreendedor Lair, buscou inovar: a sua empresa foi a primeira a utilizar a técnica diferenciada de produzir adubo granulado no Brasil. Esse era o ano de 1959. Obteve muito sucesso em seus investimentos e com o lucro advindo do seu próprio negócio, abriu outras pequenas empresas. Em 1964, adquire 100 alqueires de terras na cidade de Araras (a Fazenda Colorado), interior de São Paulo e passa a investir na produção de leite e cultivo da laranja em 1966. No ano de 1968, Lair se forma em administração de empresas e em 1971, juntamente com a parceria de outros investidores, cria a empresa Sucorrico que mais tarde, em 1992, é vendida para a gigante do setor, Cutrale. Logo em seguida, em 1973, Lair completaria sua outra formação, a de advogado. Nesse ínterim, o cenário econômico não se mostrou mais favorável aos pequenos empresários do setor de adubos, pois a demanda no consumo de fertilizantes no país assumia uma curva de crescimento cada vez maior e exigia que os investidores do setor estivessem muito bem respaldados em termos financeiros para competirem com as empresas recém-chegadas estrangeiras ao país. Os empresários atuantes nesse ramo de negócios acabaram sofrendo uma forte pressão dessas multinacionais e Lair sempre observador e atento a essas transformações de mercado, percebeu tratar-se do momento não apenas oportuno, mas necessário para vender sua empresa, e o fez, para a norte-americana Cargill no ano de 1999. Essa experiência, conforme relatada pelo próprio empresário se equiparou ao ato de vender um filho, tal qual foi o sentimento de desolação ao se vir obrigado a vender a primeira empresa que criou. Antes, porém, havia participado da presidência de duas outras empresas de fertilizantes, a Ultrafértil e a Fosfértil e contribuído com muitas mudanças e reestruturações do setor. O que para muitos poderia ser encarado como um momento adverso, para Lair tratou-se da oportunidade de vislumbrar novos mercados e utilizar-se de sua experiência no ramo de fertilizantes para ampliar sua atuação em novas vertentes do agronegócio. O empresário criou junto à família, a holding Grupasso que existe até os dias de hoje e agrega empresas dos segmentos do leite (Laticínio Xandô) e suco de laranja com indústria processadora de suco concentrado (Sucorrico) e de embalagens plásticas (Plastirrico).

Fonte: Trecho adaptado pela autora de entrevistas concedidas pelo empresário à Fundação Getúlio Vargas e ao Programa "Criadores" do Canal Rural.[21]

[21] Entrevistas na íntegra disponíveis em: CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE HISTÓRIA CONTEMPORÃNEA DO BRASIL – CPDOC; ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Trajetória e pensamento das elites do agronegócio de São Paulo**: Lair Antonio de Souza, 2011. Disponível em: <http://cpdoc.fgv.br/agronegocio/lair-antonio-souza>. Acesso em: 20 jul. 2016.

**Figura 2 -** Solorrico: Empresa de fertilizantes de Lair Antonio de Souza

Fonte: Arquivo pessoal cedido pela família do empresário

Inicialmente suas empresas eram de pequeno porte, como se observa no caso das fábricas de fertilizantes (FIG. 2), laticínios e de suco de laranja que em sua origem tiveram um começo tímido. Sua trajetória familiar é descrita a seguir.

O pai de Lair Antonio de Souza, o Sr. Juvenal de Souza, possuía descendência árabe de origem libanesa, e segundo depoimento do empresário, os seus pais e outros três irmãos viviam confortavelmente na cidade de Descalvado, interior de São Paulo; a família possuía propriedades e automóveis, mas com a crise de 1929 vieram a perder tudo, forçando o chefe da família a trabalhar como motorista para sustentar os seus familiares. Sua mãe era professora primária. Esse foi o principal motivo que desencadeou a partida da família para a cidade de São Paulo em 1939, já que neste momento estavam enfrentando grandes dificuldades e necessidades básicas.

Chegando a capital, puderam contar com a assistência de parentes nos primeiros meses. O pai conseguiu emprego na secretaria de agricultura, como fiscal de animais. O irmão mais velho que chegara antes à cidade conseguiu terminar o estudo básico, seus outros dois irmãos não tiveram a mesma

chance, sendo que um se tornou operário na metalúrgica Matarazzo e o outro vendedor de peixes em um mercado.

Quanto a Lair, dividia o seu tempo em terminar os estudos e no período inverso fazia entrega de carvão nas casas paulistanas. Aos 11 anos de idade já trabalhava e como ele mesmo relata, seu primeiro emprego foi o de auxiliar de limpeza em uma loja, chegando até a limpar privadas. Foi quando terminou o ensino fundamental (antigo ginásio) e em seguida cursou contabilidade se formando aos 18 anos conquistando nesse ponto, seu primeiro emprego na área.

Fica bastante evidente dessa forma, que o ainda garoto Lair Antonio de Souza, trazia consigo, a veia da determinação e labor comum aos seus ancestrais árabes; poderia ter se conformado com a sua própria sorte, mas ao que parece sua personalidade ainda em formação, já o orientava a se arriscar para o caminho empreendedor.

É interessante notar, que na análise de Lobo (1997, p. 227), os grandes importadores industriais em sua maioria imigrantes, no início do século XX convergiram seus interesses econômicos às arriscadas atividades industriais, posto que na maioria das vezes se deparavam com inúmeros entraves a exploração de atividades agrícolas e artesanais. A indústria que recebeu mais atenção inicialmente por parte desses imigrantes foi a têxtil e a de comércio de tecidos; deste modo a linha de pesquisa mais explorada na historiografia empresarial, foi a da empresa têxtil segundo a autora.

De fato, Lair Antonio de Souza, desde muito cedo reconhecia que teria que fazer bom uso das oportunidades que surgiam. Nesta linha, semelhantemente temos o exemplo do imigrante libanês, Nami Jafet[22], importante industrial que consolidou o seu nome como precursor da indústria têxtil no Brasil.

Fazendo uso de trechos importantes do trabalho primoroso do Prof. Marcovitch (2003, p. 55-84) será elencado aqui alguns dos traços marcantes da personalidade empreendedora de Jafet, construindo um paralelo com o perfil

[22] A história desse notável imigrante libanês que se destacou inicialmente no ramo industrial de tecido pode ser encontrada com mais detalhes, além da obra citada pela autora nessa dissertação, na plataforma eletrônica na internet a respeito dos pioneiros empreendedores, projeto concebido pelo já mencionado Prof. Jacques Marcovitch, no seguinte endereço: http://pioneiroseempreendedores.unifor.br/index.php?option=com_content&view=article&id=313&Itemid=38.

do empresário Lair Antonio de Souza, ambos com traços culturais compartilhados da descendência árabe.

Segundo relato da referida obra, a população do Líbano enfrentava muitas dificuldades na transição do século XIX para o XX, ocasionada pela forte concorrência ao seu principal produto de exportação, a seda, haja vista que conflitos religiosos também contribuíam para a instabilidade no território.

Nesse ínterim, Jafet levava uma vida relativamente tranquila com seu salário de professor, mas talvez não tivesse dimensão do que iria construir um dia fora dali. E foi assim, motivado por um sonho que tivera em que uma "voz misteriosa" lhe ordenava a vir para as novas terras, contrariando a vontade da mãe, que ele desembarcou no Brasil no ano de 1887, trazendo consigo material de mascate. Em um curto prazo de três anos juntou a quantia suficiente para abrir a primeira de suas lojas, na rua 25 de Março, em São Paulo.

Seus irmãos o acompanharam nessa investida, criando mais uma loja na mesma rua, dando início a firma Jafet & Irmãos, onde Jafet, como já se pressupõe, encabeçou a chefia dos negócios, promovendo muitas mudanças na forma de se lidar com os negócios. Na página 56 da referência mencionada lê-se:

*"Embora irmãos, sócios e amigos durante toda a vida, os pioneiros da família Jafet eram pessoas de personalidade, instrução e interesses profundamente diferenciados".*

Essa afirmação nos leva a reflexão que o mesmo não aconteceu na família de Lair Antonio de Souza, já que ele e os irmãos enveredaram-se por propostas diferentes de trabalho; neste caso em específico, seus perfis os distanciaram e o único que parece ter demonstrado habilidade para os negócios, foi o próprio Lair.

Um fato curioso que cabe aqui mencionar a respeito de Jafet, é de que além de sua predisposição e tino para os negócios, seu espírito "aberto e tolerante", como descreveu Marcovitch, aproximou-o da colônia árabe em São Paulo, tornando-o líder da mesma, não apenas por sua abastada condição financeira, mas principalmente por saber lidar com as especificidades religiosas e individuais de seus membros, demonstrando ainda visão para os interesses e empreendimentos da colônia.

Isto posto, uma característica seguramente marcante do seu perfil, e que muito bem poderia definir sua trajetória, era a confiança que Jafet depositava em si mesmo, nos outros e em seus negócios; essa seria para ele a fórmula do êxito de um empreendedor. Como descreve Marcovitch (2003, p. 70):

> *[...] Nami Jafet refere-se a outros fatores de sucesso, como a perseverança, a abnegação, o bom emprego do tempo e a necessidade de andar bem informado[...] Mas tudo isso de passagem, pois o verdadeiro segredo é a confiança, que ele considera virtude mais poderosa do que a educação formal.*

Se para Jafet, confiança era a palavra de ordem presente no discurso a despeito de uma missão empreendedora de sucesso, para o empresário Lair Antonio de Souza, o termo trabalho se sobressai inúmeras vezes nos enunciados dos seus diálogos e entrevistas, conforme detalhado nesse trabalho de dissertação. Ainda assim, é possível notar que em muitos trechos das falas de Lair, ele ressalta valores como perseverança, necessidade de aperfeiçoar-se sempre e a confiança em si mesmo, como ele mesmo relata no final da entrevista ao Programa Criadores, já mencionado nessa pesquisa onde ele dizia que "*[..] é preciso acreditar no que faz, eu acredito em mim mesmo".*

Em seguida, discutir-se-á outro ponto relevante abordado neste tópico, relacionado à questão do empresário se declarar um autodidata, até que ponto essa aspiração se confirma na bibliografia acerca do tema.

Em entrevista para a Fundação Getúlio Vargas referenciada nessa pesquisa, observa-se o que ele discorre, quando questionado sobre como adquiriu conhecimento técnico para organizar sua fábrica de fertilizantes:

> *[...] Bom isso aí, Deus mandou pra mim, não mandou para os meus irmãos, então eu vim dotado de alguma coisa, muito mais do que eu mereço; eu sou um autodidata, essa é a realidade. Uma vez eu brinquei com minha mulher e meus filhos: não adianta chegar, vocês não alcançam o que Deus mandou pra mim, então eu vou fazer aquilo que eu sei fazer, felizmente como eu disse para eles, o meu nível de acerto tem sido muito maior que o nível de erro [...)*.

Se for analisada a fala do empreendedor, caracteristicamente marcada pela confiança e crença em si mesmo e em uma entidade que o abençoou, de certa maneira, a partir da perspectiva de Dornelas (2008), o complexo processo de empreender abarca uma conjuntura rigorosa que requer procedimentos sistematizados por parte do agente empreendedor. Por este motivo, ele alega

que o empreendedor é muito mais que um administrador, já que sob esse enquadramento, o empreendedor atua de maneira mais completa e uniforme, preocupando-se com a gerência de questões mais estratégicas, pois como resultado da sua capacidade de visão ampla dos negócios, consegue tomar decisões mais apropriadas que elevam a sua credibilidade na gestão dos seus empreendimentos. Em um período anterior a esse, Drucker (1986), já discutia que o ato de empreender não se pauta somente em traços de personalidade, mas é fundamentado por conceitos e teorias em detrimento de um comportamento intuitivo, regido ou inspirado por um dom divino.

Ao destacar a visão de futuro como faculdade essencial à qualidade de empreender, Dornelas (2008, p. 19) confronta o pensamento de Lair Antonio de Souza, sobre empreender ser um dom predestinado por Deus, tal qual uma doutrina religiosa teorizaria[23]. Diz mais a respeito de um traço particular, a qualidade de saber se planejar e constituir uma visão segura do futuro e isso sem dúvida requer tempo e experiência.

Sob esse prisma, o autor assegura que se trata de um mito, a concepção que o empreendedor nasce com o dom de empreender. Ao contrário disso, discorre que o processo de empreender pode ser satisfatoriamente ensinado e compreendido e o que o sucesso de um negócio se apóia muito mais na maneira que o empreendedor lidará com os desafios e adversidades comum a qualquer negócio. Ou seja, o empreender é muito mais produto de um aprendizado social, que na maioria dos casos se inicia no ambiente familiar (experiência muito comumente encontrada em determinados povos) do que dom ou genética.

É interessante reforçar que, mesmo tentando dar crédito ao “divino” ou por uma condição inata por sua capacidade de empreender, Lair Antonio de Souza, por diversas vezes, enfatizava a real necessidade de se programar e planejar, quando afirmava que ele mesmo vislumbrava um novo negócio, pelo

---

[23] Embora a orientação dessa pesquisa se alinhe com autores que trabalham com uma teorização sistematizada do processo empreendedor, faz-se necessário destacar que determinados autores como Morais (2000), já mencionada na revisão bibliográfica dessa dissertação, apresentam as características empreendedores a partir de um manual ou receituário das projeções esperadas por parte de quem aspira empreender. A autora menciona, por exemplo, que o homem na ocasião do seu nascimento já traz consigo a orientação natural ao trabalho e que alguns indivíduos já nascem empreendedores, enquanto que outros precisam se esforçar para adquirirem as habilidades esperadas de um empreendedor. Parte ainda de uma visão cerceada de argumentos religiosos como forma de inspirar eventuais empreendedores.

menos cinco anos antes de tê-lo consolidado no plano real. Marcadamente apoiado na intuição (ou acúmulo de experiências anteriores), para o empresário, o ato de empreender seria um misto de qualidades inatas acompanhado de muito trabalho e experiências adquiridas durante a vida.

Nesse ponto de vista, as ideias de Bernardi (2009), dialogam com os preceitos do empresário na medida em que reconhece que competências inatas e os valores familiares constituem um meio propício ao desenvolvimento do perfil empreendedor. De fato, para este autor, fatores como motivação, observação e percepção são qualidades reconhecidas para quem almeja empreender, acompanhadas de um evidente equilíbrio nas perspectivas entre o sonho e realização do negócio.

Assim se representarmos graficamente as concepções de Dornelas (2008) e do empresário a respeito dos mitos acerca do ato de empreender, iremos obter o seguinte comparativo entre os dois discursos (Quadro 4):

**Quadro 4 -** Concepções sobre o processo empreendedor

| Concepção (mitos) | Dornelas | Lair Antonio de Souza |
|---|---|---|
| **- Empreendedores são natos, nascem para o sucesso** | Empreendedores acumulam planejamentos e experiências durante a vida que lhe garantem sucesso futuro | Empreender, no seu caso em particular, foi um dom garantido por Deus aliado a uma visão de planejamento |
| **- Empreendedores são jogadores que gostam de assumir riscos** | Assumem apenas riscos calculados e necessários, compartilhando esses riscos com outras pessoas | Procurava se planejar com cinco anos de antecedência a fim de minimizar o fator de risco em seus investimentos |
| **- Empreendedores são lobos solitários e tem dificuldade de trabalhar em equipe** | São ótimos no quesito liderança e na organização de times, prezando ainda pelo bom relacionamento em equipe | Embora tivesse uma equipe extensa em quem confiava, as principais decisões na gerência dos negócios eram concentradas em torno de si |

Fonte: Adaptado pela autora de DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 19,22.

Há ainda outra abordagem prevista para discussão, apoiando parte da linha de raciocínio deste estudo a respeito da exploração meticulosa da personalidade empreendedora de Lair Antonio de Souza e que muito se assemelha ao perfil dos pioneiros empreendedores, conforme apresentado anteriormente na introdução dessa pesquisa. Um dos pilares para essa análise e que outrora já foi mencionado, Marcovitch (2003) descreve que a personalidade de Lair Antonio de Souza se equivale em muito à descrição dos pioneiros empreendedores brasileiros, enquanto seu espírito aventureiro e criativo é sempre apoiado pelo trabalho árduo e contínuo.

Assim como apresentado na obra deste autor, verifica-se em Lair um espírito de disciplina e trabalho metódico na luta para alcançar seus objetivos. As características de comando e ordenação inerentes aos primeiros empreendedores foram marcadas, via de regra, pelo excesso. Tal comportamento justificava-se na época pela necessidade da ocasião e pelas heranças de um sistema político e que, assim como no caso de Lair Antonio de Souza, na maioria das vezes os empreendedores eram impelidos a se guiarem pela intuição.

Ainda como atestou Fayol (1981), importante nome para a construção da teoria clássica da Administração, os primeiros empresários organizavam a administração dos seus negócios de forma limitada e marcadamente empírica, confiando por vezes apenas em sua intuição. Sob o seu ponto de vista, era primordial que se racionalizasse o sistema de produção e gerência das empresas.

Constatou-se através de entrevistas e depoimentos que o empresário confiava consideravelmente em sua intuição, e por isso centralizava a tomada de decisões em torno de si. Isso não significa que ele era conduzido apenas por elementos subjetivos. Conforme mencionado na obra “Pioneiros e Empreendedores”, os primeiros empresários, em sua maioria eram intelectuais, mas sempre imbuídos de uma visão pragmática e pela necessidade de imputar a prática e a ação aos seus objetivos.

Apesar de possuir duas formações acadêmicas, Lair parece ter se beneficiado muito mais de sua vivência e experiências advindas de sua longa carreira como aprendiz de negócios e, logo depois, como empresário.

Em determinado trecho da mencionada entrevista ao Canal Rural em 2009, Luiz Antonio Veiga Mesquita, então presidente da Fosfértil no Brasil, relata:

[...] *Mas eu acho que a grande formação do Lair, é a formação da vida; ele é uma pessoa inteligentíssima, um empresário de um raciocínio tremendamente rápido e prático e eu acho que a formação dele universitária, escolar, sempre ajudou, mas a grande formação do Lair foi no dia a dia, ele é um negociante, um homem de grande visão comercial* [...].

Sendo assim, seria importante relembrar as ponderações de Drucker (1986), que reconheceu que o ato de empreender, longe de ser um ato inominável, de natureza misteriosa e heróica, é um processo bastante complexo que exige um foco sistemático dos objetivos esperados, ou seja, a prática do empreendedor, não é respaldada apenas em valores subjetivos, mas necessita de um procedimento e execução realistas.

Talvez a esse respeito, as discussões apresentadas pelo autor possam nos induzir a um razoável questionamento e reflexão de que até que ponto o empresário Lair Antonio de Souza estava correto em atribuir seu sucesso a sua competência intuitiva para a concretização dos seus negócios?

O apropriado estudo de Baron e Shane (2007, p. 81-86) surge como uma importante referência na questão pontual da visão e habilidade que determinados empreendedores possuem em reconhecer oportunidades de investimentos, se distanciando um pouco a regra de fórmulas prontas da maioria dos artigos e publicações sobre o tema. O estudo parte de uma elaboração teórica e metodológica de fundamentos cognitivos que apuram a real capacidade de empreender em determinados indivíduos.

Por este ângulo compreende-se que o fenômeno empreendedor é um processo de ordem bem mais complexa do que apenas a correspondência a uma orientação subjetiva ou de um dom característico. Os autores fundamentam sua tese tecendo um estudo analítico sobre as cognições humanas que auxiliam no reconhecimento de oportunidades, procedimento o qual eles denominaram de teoria da detecção de sinais, que consiste em o indivíduo possuir a destreza em reconhecer se uma oportunidade é concreta ou não; ou seja, que atitudes serão tomadas na ocasião em que se recebe um estímulo. As respostas podem resultar em quatro variáveis, a saber: o acerto

(quando a oportunidade está de fato presente e é reconhecida); o alarme falso (quando a oportunidade não está presente mas é interpretada erroneamente como presente); o erro ( quando a oportunidade está presente, mas é julgada como sendo ausente) e, por fim, a rejeição correta (quando a oportunidade não está presente e portanto considerada corretamente como ausente). [24]

No caso de um empreendedor em potencial, os resultados dessa análise demonstraram que eles são mais propensos a terem acertos quando uma oportunidade surge diante dos seus olhos, ao passo que são sagazes em detectar quando tal oportunidade, por exemplo, se trata de um alarme falso.

Outro aspecto levantado pela teoria cognitiva é a teoria do foco regulador, que busca o entendimento de como os empreendedores conseguem orientar seu próprio comportamento a fim de atingir os objetivos esperados. Sob essa perspectiva, os indivíduos se apóiam em duas vertentes opostas, segundo o desfecho da análise dos autores:

a) foco na promoção: onde o intuito principal é se concentrar em obter resultados positivos, minimizando os fatores de riscos e potencializando os ganhos e conquistas.
b) foco na prevenção: onde o propósito principal é evitar resultados negativos ou insatisfatórios, sendo capaz de identificar erros e alarmes falsos e utilizar-se de rejeições corretas.

Para estes autores a junção de ambas as teorias (foco regulador e detecção de sinais), resulta em um importante instrumento aliado ao processo de reconhecimento de oportunidades. Embora não seja possível chegar a um resultado definitivo de quais dos dois métodos proporcionará efetivamente as bases para um sucesso duradouro nos negócios, os empreendedores tidos como bem sucedidos demonstram corresponder aos objetivos dos dois padrões (promoção e prevenção), pois se mostram mais capacitados em identificar oportunidades realistas e lidam melhor com os riscos e alarmes falsos, isso porque seu foco central desde o inicio é a concentração em oportunidades viáveis. No que diz respeito aos empreendedores menos sucedidos, a justificativa desse estudo é a de que estes indivíduos atribuíram

[24] Para uma abrangência maior do conteúdo dessa análise, verificar o capítulo completo dos autores: Fundamentos Cognitivos do Empreendedorismo: criatividade e reconhecimento de oportunidades, (p. 82) da referência acima citada.

maior grandeza de valor a promoção, ou seja, se detiveram a se concentrar nos acertos em detrimento do divido cuidado com riscos e alarmes falsos.

Outro aspecto relevante a ser elencado na análise crítica sobre os pontos característicos da personalidade empreendedora de Lair de Souza, diz respeito a passagem anteriormente citada, sobre a conduta do gestor em concentrar em torno de si o poder e a tomada de decisões, perfazendo o antigo arquétipo dos rígidos empresários.

Bernardi (2009) propõe a constituição de uma nova referência em termos de liderança empresarial, mais equilibrada, participativa e flexível. Reconhece que um líder necessita manter-se enérgico e em prontidão ao tomar decisões, mas que em contrapartida, é oportuno fazê-lo com carisma, otimismo, deixando evidente que se importa com opiniões alheias. Ao mesmo tempo, muito se tem dito pelos que conviveram com Lair, sobre a sua conhecida amabilidade no trato com as pessoas, principalmente com seus funcionários a quem atribuía como parte essencial para o sucesso organizacional de suas empresas. Apenas o gosto por liderar, a figura patriarcal a frente das decisões familiares era nitidamente uma característica marcante de sua personalidade, como exemplificado em outro trecho da já mencionada entrevista concedida a Fundação Getúlio Vargas (2011):

*[...] Ninguém faz nada sozinho, um dos princípios é saber escolher todos os seus colaboradores. No meu primeiro discurso na Solorrico eu disse: eu só admito numa organização, como se fosse um motor de automóvel, a menor das engrenagens movimenta o motor, se não tiver aquela pequenininha, também não vai ter a grande; então pra mim o conceito é que eu tenho que ter um bom office boy, mas também tenho que ter um bom gerente. Agora tem que delegar, cobrar, eu tenho uma capacidade monstruosa para cobrar. E só sabe pedir, mandar, quem sabe fazer.*

*[...] Eu tenho orgulho de dizer hoje que a média de funcionários que eu tenho , em torno de 1600 mais ou menos , a média é de 32 anos de empresa; então eu não mando ninguém embora, saí aquele que não sabe trabalhar, saí aquele que não sabe obedecer (...) Eu planejo tudo o que cada um tem que executar, se eu tiver que policiar um funcionário, não me interessa como funcionário, cada um tem que saber a sua responsabilidade, cada um tem que saber o que tem que fazer e assim tem sido uma sucessão de acertos.*

Os elementos discursivos presentes no depoimento de Lair Antonio de Souza, se encaixam perfeitamente com o arquétipo de empreendedor controlador descrito por Vries (2001, p. 4-5). Em seu título, o autor detalha as performances únicas e muitas vezes extravagantes que formam um empreendedor. Um aspecto que ele sintetiza é a necessidade de controle que muitos empreendedores possuem. Instrui ainda que ao contrário de um administrador ou executivo, que procuram se adequar de forma positiva com questões de domínio e submissão, esse tipo de empreendedor lida com dificuldade sobre a já difícil questão de delegar importantes funções aos seus subordinados.

Ao mesmo tempo, procuram construir, na maior parte do tempo, um cenário fantasioso que somente ele detém o domínio, a capacidade de liderança, poder e influência sobre outros no ambiente corporativo. Para o autor, esse tipo de comportamento é verificado em pessoas que gostam de se manter no controle, mas tem aversão a serem controlados.

Neste sentido, observam-se então elementos divergentes, para não dizer paradoxais, no discurso do empresário Lair Antonio de Souza, posto que na mesma fala em que ele reconhece a necessidade da atuação de uma equipe, comparando-a a um motor e sua engrenagem, assume também sua faceta controladora, quando diz que tem “uma capacidade monstruosa para cobrar e que seguramente era ele quem planejava todas as tarefas a serem executadas em suas empresas”.

O mesmo autor levanta ainda outras indagações a respeito do perfil do empreendedor controlador. Esse tipo de comportamento pode revelar certa medida de desconfiança na capacidade de outras pessoas ao seu redor, como se estivessem sempre preparados para eventuais insucessos no negócio. Tal atitude pode ser prejudicial a uma visão verdadeiramente realística da situação e ser nociva para a coletividade da empresa.

Como última ponderação a respeito do tema, o autor faz um descritivo de outra vertente de atuação do empreendedor controlador: a visível necessidade de ser aplaudido e notado. Além disso, a recorrência de que seus negócios são uma forte demonstração do poder constituído por eles mesmos, construindo uma propaganda frequente e necessária acerca de suas próprias capacidades de realização.

Mas o que mais poderia justificar a atuação centralizadora do personagem em questão nessa pesquisa? Seria a realidade imposta pela vida, as dificuldades que enfrentou, a necessidade da ocasião, o conjunto de fatores responsáveis que contribuíram para compor a personalidade robusta de Lair Antonio de Souza, sua autoconfiança e visão empreendedora? As entrevistas concedidas por seus funcionários e filhos (FIG. 3) descritas no próximo tópico pretendem elucidar essas indagações.

**Figura 3 -** O empresário Lair Antonio de Souza pouco antes do seu falecimento, com o filho mais velho, Sr. Carlos Alberto Pasetti de Souza.

Fonte: Revista Balde Branco, edição de setembro de 2014.

Diante da análise das entrevistas mencionadas e dos elementos linguísticos presentes no discurso do empresário, a presente pesquisa evolui, a partir desse momento, para a discussão de um dos temas centrais desse trabalho, que é justamente entender a grandeza irrefutável que Lair Antonio de Souza atribuía à ação e atividade do trabalho, de alcance e aplicabilidade não somente a seus colaboradores, mas também a si próprio e aos filhos, como denota o trecho da mesma entrevista:

[...] *Eu comecei carregando saco, misturando adubo e meus filhos que estão aqui comigo passaram pela mesma coisa e ainda estão meus funcionários, mas começaram lá embaixo na fábrica, fazendo o que eu fazia, faturando, vendendo, fazendo administração e aí vai pra frente.*

Todavia, trabalho para o empreendedor, não se tratava meramente do cumprimento exaustivo de funções. Ele procurou testar a receita consigo

próprio, ao criar um valor favorável ao ato de trabalhar e que o produto final resultasse na promoção da satisfação pessoal ou da sensação de divertimento, tal como um *hobby* é capaz de proporcionar. Conforme dito por ele no final de sua entrevista ao Programa Criadores:

*[...] Você tem que gostar do que faz, tudo tem que ser feito com perfeição (...) A minha diversão é o seguinte: se eu não me divirto eu não como e pra comer eu preciso trabalhar; como eu gosto de trabalhar, meu divertimento é trabalhar.*

Nessa concepção, a compreensão de Morin, Tonelli e Pliopas (2007) a respeito dos valores atribuídos ao trabalho está em nítida consonância com os dizeres do empresário Lair Antonio de Souza, posto que para a autora, o trabalho só representará um sentido a quem o exerce se resultar em satisfação pessoal, autonomia e que possibilite um vínculo de proximidade entre todos, que promova segurança e preencha seu tempo de forma útil e satisfatória.

Em outra publicação sobre a mesma temática, Morin (2001) ampliou essa questão colocando em evidência a responsabilidade da gerência das organizações que precisam estar atentas em priorizar a qualidade de vida dos seus funcionários na ambiência do trabalho, resultando na elevação dos números de produção, sem que para isso, ignore as necessidades dos funcionários.

Finalizando esta abordagem mais conceitual em relação a seu perfil empreendedor e baseado nas perspectivas reconhecidas pela pesquisa sobre o estilo de Lair Antonio de Souza, buscar-se-á sugerir um mapeamento de seus aspectos mais marcantes. Para tanto, apoiar-se-á na revisão bibliográfica quando foi apresentado um modelo a respeito das quatro dimensões de tipos psicológicos presentes em perfis empreendedores. Apesar de se tratar de um teste antigo, o MBTI (*Myers-Briggs Indicator*) é comumente utilizado como base de estudos que visam entender um pouco mais a fundo sobre comportamentos individuais, conforme citado anteriormente na revisão bibliográfica.

Contudo, ele não apresenta resultados definitivos, mas apenas um ponto de referência quando se pretende alcançar um entendimento das características empreendedoras específicas em perfis empresariais, por exemplo.

Com este objetivo despretensioso e tomando-se por base as quatro dimensões apresentadas pelo modelo, pode-se estabelecer uma certa aproximação com o material coletado sobre o empresário, uma vez adquirido em grande parte por meio das entrevistas que concedeu, dos depoimentos de pessoas que conviveram junto a ele, de revistas técnicas do setor de negócios e até mesmo pelo livro sobre sua trajetória de vida de autoria da mestranda e citado anteriormente.

Nessa configuração, pode-se sugerir ilustrar as seguintes dimensões características do perfil de Lair Antonio de Souza (FIG. 4):

**Figura 4 -** As quatro dimensões do teste MBTI associadas ao perfil de Lair Antonio de
Souza.

Fonte: Elaborado pela autora

Existem muitos sites e páginas na Internet destinados a auxiliar empresas na contratação de funcionários de acordo com os perfis esperados para exercerem determinadas funções, ou até mesmo pessoas em particular, que desejam obter autoconhecimento e realizar testes vocacionais pensando em suas futuras profissões.

Um desses exemplos é o “inspiira.org”[25], que é uma referência bastante utilizada até mesmo por agências que se ocupam da seleção de funcionários para empresas. Neste caso em específico, o teste poderá ser aproveitado para relacionar aos aspectos de liderança, valor comumente mencionado na personalidade de Lair de Souza e assim conversar com o modelo exemplificado na figura 4.

No enquadramento das características da personalidade do empresário Lair de Souza, de acordo com as proposições dos quatro temperamentos baseados no estudo de Carl Jung descrito no teste, seu perfil empreendedor poderá ser associado às seguintes combinações: inteligência logística, mas também com alguns traços da inteligência estratégica.

Na busca de uma descrição mais específica, no aspecto da inteligência logística, o perfil assumiria a dimensão (ESTJ), classificada no teste como:

1) “O supervisor”: o que habita um mundo de necessidades concretas, com a mente sempre voltada a garantir que tudo esteja ao seu alcance e funcionando corretamente e de forma sistemática; sempre valorizando competência e eficiência, anseia obter resultados rápidos para seus esforços. Referente ao aspecto da liderança, trata-se de uma pessoa que gosta de chamar a si o comando das coisas e tende a ser muito bom nisso. Costuma ter uma visão clara sobre o funcionamento das coisas; assume cargos de liderança com muita facilidade, pois exerce bem sua autoconfiança e uma certa medida de agressividade. É também extremamente competente para desenvolver sistemas de ação, sendo capaz de visualizar as diferentes etapas necessárias para execução de um projeto. Em contrapartida, possuí um senso altamente critico na hora de exigir a mesma eficiência de outras pessoas e para isso não sente reservas em se expressar de forma direta a respeito disso.

No aspecto da inteligência estratégica, seu perfil assumiria a dimensão (INTJ), classificada como:

[25] O inspiira.org é um site da internet que se decida a oferecer testes de personalidade para empresas ou para quem busca se auto-avaliar, baseados no modelo dos 4 temperamentos proposto por Carl Jung já mencionado. È possível o acesso nos seguintes endereços: http://inspiira.org/ e no documento file:///C:/Users/UD/Downloads/1718004.pdf.

2) “O cérebro mestre”: aquele que vive no mundo do planejamento estratégico. Tem tendência a valorizar o conhecimento, inteligência, competência e por isso estabelece altos padrões de execução de funções a si mesmo e não mede esforços para atingi-los. Apresenta intuição introvertida, com enfoque acentuado na observação e no pensamento que os levam a agir com rapidez e eficiência para encerrar determinada tarefa. Trata-se de um líder natural, pois quando a situação exige, tende a ser bastante eficaz, demonstrando perspicácia ao entender a hora de mudar as coisas quando elas não estão funcionando bem. É considerado também um supremo estrategista, avaliando se sua estratégia atual corresponde às necessidades reais de dado momento ou situação, e caso necessite, já possuí em sua mente um planejamento capaz de enfrentar eventuais revezes.

Em vista disso, o comparativo das descrições delineadas a partir do perfil empreendedor de Lair Antonio de Souza, proporcionaram um melhor entendimento das teorias propostas pelos autores na revisão bibliográfica relacionadas ao modelo prático presente na atuação do empresário em toda sua trajetória empreendedora.

b) Análise da consolidação da marca Xandô no cenário do mercado de leite tipo A: a inovação permeando o caminho empreendedor de Lair Antonio de Souza

Como o estudo de caso tema dessa dissertação, se ambientou nas dependências do Laticínio Xandô, além do material das entrevistas ter sido coletado na Granja Leiteira Fazenda Colorado, julgou-se necessário estabelecer um recorte sobre a história da fundação da marca (Quadro 5), compreendendo assim a relevância demandada por Lair de Souza na institucionalização da Xandô, empresa que sempre foi considerada a sua “menina dos olhos”. Ressalta-se que em seus primeiros tempos era tida como um “capricho” do empresário, já que somente tardiamente ela representaria uma receita lucrativa no retorno dos investimentos efetuados por ele e sua família (Quadro 5).

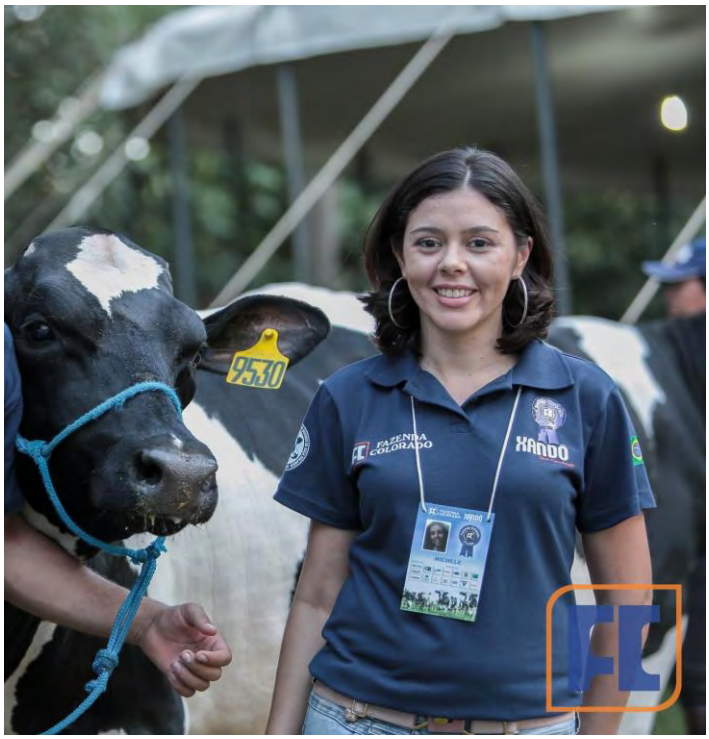
**Quadro 5 -** O processo de formação do Leite A Xandô, marca especializada na produção de leite Tipo A.

| |
|---|
| Foi na década de 1960 que Lair Antonio de Souza se tornou um dos pioneiros a delinear um projeto de grande investimento no setor leiteiro no interior do Estado de São Paulo, já que vinha pesquisando e se aprofundando no assunto e, segundo suas palavras, percebeu que o negócio poderia ser bom e economicamente viável. Tudo começou durante uma visita a parentes na cidade de Araras, interior paulista. Foi nessa ocasião que Lair tomou conhecimento da venda de 100 alqueires de terra pertencentes ao empresário local, Ivan Zurita, que respondiam por uma tímida produção de leite, cana e laranja. Com a aquisição dessas terras surgiu, em 1964, a ideia da moderna e produtiva Granja Leiteira Fazenda Colorado. Paulatinamente, o gado foi ganhando cada vez mais espaço, superando a pequena produção que já existia na vizinha Fazenda Bom Jesus. O pontapé inicial foi dado com a compra de 50 vacas leiteiras mestiças holandesas e, com o touro recebido como presente (de nome Xandô), seguiu-se melhorando a raça. Mas como se contentar com o mais simples não é sua característica, Lair decidiu que não iria produzir leite tipo B ou C, mas sim o melhor de todos os leites, o tipo A, cuja qualidade é muito superior. Assim, na evolução de duas décadas de investimento surgiu, em 1982, no mercado paulista um leite diferenciado e produzido na Fazenda Colorado com a marca Xandô: o leite tipo A. A Granja Leiteira Fazenda Colorado começava a dar indícios de sucesso e colocaria o município no patamar de importante produtora de leite em âmbito nacional. Ali, o leite Xandô é produzido com excelência, empregando 100% de matéria-prima própria, exemplificando o seu ideal de sustentabilidade. Apoiada na experiência de empresas do setor e de consultores norte-americanos, em 2012 a Colorado inovou e trouxe um projeto inovador para o país com o apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES): implantou uma nova estrutura em sua granja leiteira para aumentar o desempenho do rebanho, ampliando assim a capacidade de produção do leite e, ao mesmo tempo, oferecendo mais conforto e bem-estar aos animais em sistema de confinamento. Construída para abrigar, em sistema de confinamento, cerca de 1.700 vacas em lactação, essa nova estrutura é uma instalação fechada, com ventilação cruzada *(cross ventilation)* e conforto térmico e luminosidades controladas. A sala de ordenha, em sistema carrossel, está capacitada a ordenhar 72 vacas. Este conforto em números significa para a fazenda um aumento do volume da produção, ou seja, cerca de 40 kg de leite produzidos ao dia por cada vaca, resultando em um total de 68 ou 70 mil litros diários. |

Fonte: Trecho retirado do livro. ROCHA, M. R. **A marca que consolidou o leite tipo A no Brasil**. Araras(SP), (comunicação pessoal). (FIG. 5).

O interesse de Lair de Souza pela pecuária leiteira é concomitante à sua gestão na Solorrico. Começou com uma pequena produção, escoando seu produto para as Usinas de leite locais na ocasião, mas obtinha uma ínfima margem de lucro. Foi por esse motivo que ele optou por volta de 1966, dar início ao seu projeto de estruturação de produção de leite tipo A em sua fazenda, atingindo ele mesmo o consumidor final.

**Figura 5 -** Participação da autora do trabalho no evento do 1º Leilão da Fazenda Colorado – maio/2015.




Fonte: arquivo pessoal

Contou em entrevista à Fundação Getúlio Vargas que nos primeiros tempos, transportava ele mesmo 10 litros de leite da fazenda para comercializar em padarias e aos poucos ia atingindo uma porcentagem de crescimento de 1% ao ano. Ademais, decidiu aumentar seu rebanho, uma vez que se tratava de uma ambição já amadurecida. A visão de inovar um produto de massa consagrado no mercado vinha baseada na busca de oportunizar a produção de um leite diferenciado da maioria dos produtores da época, ou "leite de verdade" como ele preferia denominar o leite tipo A.

Destarte, aqui cabe perfeitamente correlacionar as teorias de Schumpeter[26], (1982 apud Costa, Barros e Carvalho, 2011, p.186) a respeito da ação empreendedora presente no perfil de Lair Antonio de Souza. Este autor que é uma incontestável referência neste tema e enfatiza que o empreendedor é o agente causador do desenvolvimento econômico, já que

[26] Schumpeter, J. (1982). A teoria do desenvolvimento econômico [Coleção Os economistas]. São Paulo: Abril. (Obra original publicada em 1911).

promove a introdução da inovação e esta é parte fundamental para o crescimento e evolução de qualquer negócio.

Todavia, o conjunto dos componentes necessárias a esse novo investimento implicaria não somente em um considerável investimento financeiro, mas na reunião de trabalho e esforços contínuos, como ele tratou de dizer:

[...] *Durante oito anos, eu empatei no leite, só quando eu tive um número de animais com produção elevada é que eu comecei a ganhar dinheiro; então aí foi crescendo, como tudo no mundo, que não tenha trabalho e que não tenha resultado não vai pra frente, se não tiver resultado vai morrer.*

Como se configurava o palco da pecuária leiteira brasileira na ocasião em que o empresário consolidou no mercado, a marca de leite que resultaria em novos índices de produção do leite no país?

Segundo retrospectiva realizada pela Associação Brasileira de Produtores de Leite (Leite Brasil, 2003), no final dos anos 60, justamente na época que Lair Antonio de Souza adquire parte das terras da Fazenda Colorado e inicia o processo de composição e melhoramento do seu rebanho de gado leiteiro, a maioria dos produtores investiam na fabricação de leite tipo B e C; esses dados também estão em conformidade com o relato do empresário em suas entrevistas. Porém, o grande avanço da pecuária leiteira se deu a partir da década de 1980, o momento em que a produção passa a galgar índices nunca vistos anteriormente e classificando o setor como o que promoveu transformações mais significativas para a economia.

Esses dados podem ser comprovados verificando a análise realizada pelo site especializado em cadeia leiteira (Milkpoint, 2014), em que o Estado de São Paulo representava a 2º maior produção de leite do país (Quadro 6):

**Quadro 6 -** Os dez maiores Estados produtores de leite do Brasil na década de 1980

| ESTADO | | PRODUÇÃO DE LEITE (em mil litros) | PARTICIPAÇÃO (em %) |
|---|---|---|---|
| 1◦ | Minas Gerais | 3.218.337 | 28,8% |
| 2◦ | São Paulo | 1.844.122 | 16,5% |
| 3◦ | Rio Grande do Sul | 1.236.585 | 11,1% |
| 4◦ | Goiás | 914.992 | 8,2% |
| 5◦ | Paraná | 794.608 | 7,1% |
| 6◦ | Bahia | 572.686 | 5,1% |
| 7◦ | Santa Catarina | 540.404 | 4,8% |
| 8◦ | Rio de Janeiro | 360.084 | 3,2% |
| 9◦ | Pernambuco | 246.513 | 2,2% |
| 10◦ | Espírito Santo | 246.164 | 2,2% |

Fonte: Adaptado pela autora de Milkpoint (2014)

Mas foi a partir da década de 1990, segundo (TEIXEIRA, 2001), que o mercado de leite inicia um processo de mudanças significativas que atingiriam os diferentes elos da cadeia produtiva, ou seja da produção de insumos à comercialização do produto.

O referido estudo mostra que durante o decênio de 1990 a 2000, a taxa de crescimento do setor leiteiro, correspondeu a uma porcentagem de 3,19% ao ano. Segundo o autor, as causas principais dessas modificações foram:

a) Desregulamentação do mercado de leite a partir do ano de 1991;
b) Maior abertura do mercado brasileiro para o mercado internacional, especialmente para o Mercosul;
c) Estabilização dos preços da economia brasileira em decorrência do plano Real a partir de 1994 (TEIXEIRA, 2001, p. 1).

E o que dizer a respeito das perspectivas referentes ao consumo de leite tipo A na época em questão? Em estudo anterior (TEIXEIRA, 1999, p. 8), versa a respeito da dificuldade do produtor no decorrer da década de 1990 em se equilibrar no mercado, pois os custos de produção para esse tipo de leite são muito elevados e a margem de lucro não parecia corresponder aos altos

investimentos. Então, mesmo mantendo seu nicho de mercado em torno de 1% de leite fluído, a forte concorrência do leite B, C e posteriormente do UHT (longa vida) com o leite A, tornava este investimento pouco atrativo para a maioria dos produtores.

O fato é que mesmo diante desses desafios, Lair Antonio de Souza continuou acreditando em seu ideal de fabricar o tipo de leite o qual defendia ser verdadeiramente um alimento de qualidade superior e que costumava chamar de “leite de verdade”.

A fim de se elucidar eventuais questionamentos sobre a caracterização do leite A, de acordo com a Instrução normativa Nº 62 de dezembro de 2011, o leite pasteurizado tipo A, como é o caso da marca Xandô, é o leite fluído elaborado a partir do leite cru refrigerado na propriedade rural, e que apresente especificações de produção, de coleta e de qualidade da matéria-prima contidas em regulamento técnico próprio. É classificado como integral, semidesnatado ou desnatado. O produto deverá ser ainda produzido, beneficiado e envasado em “granja leiteira”. Segundo descrição da mesma instrução normativa, Granja Leiteira é o estabelecimento destinado á produção,pasteurizado e envase de leite pasteurizado tipo A para consumo humano, com a possibilidade de produzir derivados lácteos a partir do leite de sua própria produção. Neste ambiente, os animais passam por um rigoroso controle sanitário e serem atestados por médico veterinário responsável pelo estabelecimento. A sala de ordenha deve ser obrigatoriamente mecânica, com sistema de pré-filtragem do leite e circuito fechado da ordenha até o tanque de refrigeração. O laticínio deve seguir as exigências para pasteurizar, homogeneizar, envasar e a verificação do seu armazenamento sob refrigeração. Também deve contar com um laboratório que realize análises comprovando a qualidade do leite. Dessa forma, a responsabilidade pelo acompanhamento do processo de fabricação do leite, é exclusiva da Granja Leiteira, até mesmo durante sua distribuição. A verificação deve ser periódica ou permanentemente pelo Serviço de Inspeção Federal, seguindo com rigidez os procedimentos oficiais necessários a fim de garantir segurança e qualidade do produto

Os primeiros anos da implementação da Granja Leiteira Fazenda Colorado foram bastante desafiadores para Lair e o retorno dos seus investimentos aconteceu de forma gradual e através de muita persistência como ele mesmo relatou anteriormente.

*[...] Eu fui ler uma biblioteca de gado de leite e cheguei a conclusão que o leite é bom e economicamente viável, desde que seja de vaca holandesa e que produza bastante leite (...) Eu fundei a Xandô para vender o leite e a marca foi feita para isso.*

Os números do Laticínio Xandô comprovam que o planejamento inovador de Lair Antonio de Souza era factível. Mesmo diante da crise econômica que assola a economia brasileira, atingindo também o agronegócio, a Fazenda Colorado se perpetua já há três anos consecutivos (2013, 2014 e 2015), como a maior produtora de leite no âmbito nacional.[27]

Justamente para Bom Ângelo (2003), o perfil de um empreendedor perfaz essas características comuns ao perfil objeto desse estudo: um agente capaz de materializar os seus planos e sonhos e ainda transformá-los em negócios bem sucedidos. De nada adiantaria o empreendedor estar impregnado de ideias criativas, se não demonstrar aptidão organizacional e administrativa. Assim, se utilizarmos esse e outros parâmetros discutidos nesse estudo, poder-se-ia chegar então à conclusão de que o empresário Lair Antonio de Souza corresponde as características esperadas de um empreendedor, a saber, demonstra ter perfil de: inovação, criatividade, dinamismo, visão de futuro e persistência.

Mas o que dizer da ênfase que o empresário delegava ao ato de trabalhar? Conforme descrição de seus depoimentos, Lair de Souza atribuía um valor exacerbado aos que demonstravam assim como ele, aptidão e gosto pelo trabalho. A parte seguinte, que se refere à transcrição de trechos importantes de entrevistas concedidas por funcionários e familiares que tiveram um tempo de convívio considerável com ele, pretende-se complementar as narrativas do empresário no tocante à temática do trabalho e os enunciados

[27] Para exame do relatório completo que reúne os 100 maiores produtores brasileiros de leite, acessar a página da Milkpoint no endereço eletrônico: http://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/giro-lacteo/top-100-milkpoint-2016-com-rentabilidade-pior-maiores-produtores-tem-menor-crescimento-dos-ultimos-5-anos-veja-o-relatorio-99191n.aspx

presentes em seu discurso ao utilizar- se dessa prerrogativa como um dos fatores principais do seu sucesso.

## 5.2 O fator trabalho no discurso de Lair Antonio de Souza: uma análise das narrativas daqueles que foram instruídos sob essa perspectiva

A reportagem recente do Programa Globo Rural[28] mostrou que grande parte dos funcionários vive com suas famílias dentro da própria fazenda. Além disso, a sucessão familiar de seus funcionários, em função da natureza da dedicação das famílias, tem sido uma constante desde a época da fundação da Colorado. Corroborando a narrativa dada por Lair Antonio de Souza, em entrevista citada anteriormente, as pessoas depuseram livremente sobre a importância que o empresário dispensava na questão do vínculo afetivo estabelecido com seus funcionários.

A afirmação dessa mesma reportagem, de que “uma fazenda leiteira, por mais tecnificada que seja, vai sempre depender da dedicação do homem para funcionar”, induz a reflexão que o ambiente almejado por Lair Antonio de Souza, de muito trabalho e dedicação entre seus colaboradores, permaneceu como um legado a que todos procuram corresponder até os dias atuais.

Será, portanto, nessa contextualização, que ocorrerá a análise das entrevistas de funcionários e familiares que conviveram junto às admoestações e instruções de Lair Antonio de Souza.

A fim de se obter uma melhor compreensão e buscando alcançar os objetivos a que esse estudo se propõe, os assuntos pautados nas entrevistas serão descritos, a saber:

> *[...] Trabalho para Lair A. de Souza era igual a hobby. No trabalho ele sentia que estava sempre fazendo seu hobby, era o prazer da vida dele. Ele fazia tudo que gostava e gostava de tudo que fazia, essa era a expressão que ele sempre utilizou, em diversos locais, em diversas ponderações; e eu via o brilho nos olhos dele quando ele estava trabalhando, realmente ele tinha aquele prazer e sabia trabalhar[...]sabia transformar as coisas do dia à dia numa forma de desenvolvimento de negócios.* (Depoimento de Carlos Alberto Pasetti de Souza - filho mais velho do empresário).

[28] Edição do dia 21/12/2014: Fazenda produz 70 mil litros de leite por dia com sistema de carrossel. Disponível em: http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2014/12/fazenda-produz-70-mil-litros-de-leite-por-dia-com-sistema-de-carrossel.html

> *[...] Eu tive o prazer de conviver por mais de 20 anos com o Sr. Lair e poucas pessoas na vida eu vi trabalhar tanto, com tanta eficácia e tanta vontade. [...] trabalho para ele, era o que o mantinha ativo, mantinha com amigos, ligado na vida e esse na minha visão era o grande legado dele, era uma coisa que o mantinha vivo e operante; eu sempre tive a impressão que trabalho para ele era um prazer; nunca deixou de trabalhar nem de sábado, nem de domingo [...] trabalho para ele nunca foi uma coisa ruim, foi na realidade uma oportunidade de fazer uma coisa boa.* (Depoimento de Sérgio Soriano – gerente da pecuária da Fazenda Colorado)

> *[...] Eu conheci o Lair como empresário e desde o primeiro dia que eu o conheci até o último dia que eu convivi, 95% da vida dele era trabalho. [...] Aos sábados, ele não vinha aqui por vir, ele vinha focado em assunto, tentando resolver, entusiasmado com novos projetos, querendo fazer novos projetos, independente da idade. [...] O trabalho pelo que ele sempre colocou nas conversas que tivemos, trabalho para ele era tudo, era tudo na vida dele; também existia família, mas trabalho para ele, eu acho que era a motivação dele, o que manteve ele em pé, entusiasmado, motivado, sempre foi trabalho, é inquestionável.* (Depoimento de João Luiz Araújo – gerente administrativo da Fazenda Colorado)

> *[...] Para o seu Lair, a palavra trabalho pra ele, é diferente do trabalho pra mim, diferente do trabalho pra você, trabalho para ele era um hobby, o hobby dele era trabalhar. [...] O principal do seu Lair era o trabalho, ele não trabalhava por obrigação; ele trabalhava porque gostava de trabalhar e trabalhava no ramo que ele gostava e era o hobby para ele.* (Depoimento de Eduardo José Ribeiro- coordenador administrativo da Fazenda Colorado)

No conjunto dos elementos elencados a respeito do fator trabalho presentes nos trechos das entrevistas, é possível verificar um ponto forte comum no discurso dos entrevistados: o da satisfação pessoal que o empresário detinha acerca de suas atividades. Fica evidente que ele se sentia plenamente confortável no exercício de suas atribuições ao ponto de encarar o trabalho como uma ação prazerosa e equiparável à um hobby como enfatizado na maioria das entrevistas a seu respeito.

Contudo, é razoável refletir que a motivação empreendedora de Lair Antonio de Souza era conduzida por aspectos que iam muito além das satisfações pessoais como as proporcionadas por um hobby. A respeito disso, a ponderação de Morin (2001, p. 16) mostra-se perspicaz, pois a autora chegou

a conclusão em seus estudos sobre os sentidos atribuídos por estudantes e empresários ao trabalho, de que “um trabalho que tem sentido é aquele que corresponde à personalidade, aos talentos e aos desejos das pessoas”.

Portanto, mais que a concretização de ambições pessoais, um trabalho bem executado pode ter sido resultado da reunião de características intrínsecas ao perfil individual do sujeito, como seus valores, competências e interesses particulares ao campo que deseja atuar. Nesse estudo de caso, o discurso do perfil em questão é bastante marcante quando dialoga com as qualidades que considera desejável à prática empreendedora, como por exemplo, aptidão ao trabalho acrescida de boas escolhas e no aceite de desafios.

A questão que se apresenta direciona a seguinte reflexão: o discurso eloquente do empresário acerca do trabalho seria uma estratégia motivacional para elevar os números produtivos do elemento humano em suas empresas? Ou tratava-se de algo que ele aplicava a si próprio e se refletia naturalmente em seu relacionamento com os que o acompanhavam? O trecho a seguir da entrevista concedida por mais um de seus funcionários, ainda sobre a temática do trabalho, pode avivar ainda mais essas discussões:

> *[...] Era a base, era base de qualquer coisa que ele fazia; ele não tinha, ele não pensava duas vezes pra executar. Na minha opinião, se ele tinha uma ideia, se ele tinha algo a projetar e fazer; ele era o primeiro a estar a frente, a cobrar, acompanhar, para saber em que pé que estava:- ah! a gente pode deixar pra fazer depois. -Não!, se dá pra fazer agora, vamos fazer agora. Então, a palavra trabalho era sinônimo do seu Lair; pra ele não tinha dia, não tinha hora, não tinha aumento; a vida do seu Lair era trabalho; a gente brinca que existe tudo isso aqui em função da visão que ele tinha e de como ele enxergava as coisas.* (Ivan José Tófolo – coordenador de recursos humanos)

Os discursos mais “inflamados” de empresários de sucesso devem ser analisados pela lógica racional, assim como o do próprio gestor Lair Antonio de Souza, que por diversas ocasiões promovia discursos engajados no qual evidenciava suas aptidões ao sucesso decorrentes do exercício do seu trabalho.

A reflexão que se apresenta é: até que ponto esses aspectos do discurso de sucesso pretendiam disseminar seus próprios valores e influenciar

o público que os assistia no tempo em que aqui permanecera? A metodologia da análise de discurso que permeia esse estudo requer também um entendimento do porque é bastante improvável que os enunciados presentes em um discurso sejam presumidamente neutros.

Conforme apresentado na revisão bibliográfica, os autores Gondim e Fischer (2009), ponderam que todo e qualquer discurso deve passar por uma análise crítica e metódica, pois o locutor do discurso pode se apresentar de forma a reorientar ideias de acordo com seus próprios valores, sugestionando a forma de agir e pensar de indivíduos em seu entorno, caracterizando sua nítida influência na formação de opiniões e valores de diferentes sujeitos com diferentes históricos e vivência.

Da mesma forma que para Orlandi (2009), as palavras que ouvimos não nos chegam de forma neutra, mas completa de sentidos, ou de ideologias por assim dizer. Assim, o sujeito da linguagem não possui total controle de como as informações serão recepcionadas e apropriadas pelo nosso inconsciente subjetivo.

O estudo de caso de um empreendedor em particular, suscita a oportunidade de se compreender mais intimamente a simbologia presente por detrás do discurso formal e previamente elaborado do locutor. Visto que o mesmo atribui valor ao trabalho em demasia, mostrou-se oportuno verificar até que ponto essa enunciação se sustenta em questões práticas como elevação nos números produtivos das empresas que o gestor administrou durante sua vida, bem como da satisfação dos funcionários em vista da política trabalhista adotada pela liderança da empresa, a consolidação da sua marca de laticínios no mercado, a relevância dos seus negócios para o contexto social, entre outros fatores importantes.

Na evolução da análise das entrevistas é oportuno neste momento a exposição de outra vertente abordada no questionário elaborado para este estudo, que suscita o interesse pelos aspectos motivacionais que conduziram Lair Antonio de Souza a se engajar pelo caminho empreendedor e, sem dúvida, os estudos do conceituado pesquisador McClelland relacionados à motivação descritos anteriormente, conciliam-se com aspectos das falas dos personagens do convívio do empresário Lair de Souza, conforme descrito a seguir:

> *[...] Como o seu Lair era uma pessoa assim que gostava de trabalhar, ele gostava de* desafio, então e*le tinha que ser um empresário. Já por causa de trabalhar bastante mesmo, ele foi crescendo e de tudo que ele colocava a mão, ele prosperava; ele tinha o dom da prosperidade. Então, não tinha como ele não ser um empresário. Porque nossa, ele gostava muito, então tudo mesmo sabe que ele ia fazer ele tinha confiança nele entendeu? ele tinha confiança.Quando ele começava, tudo que ele fazia dava certo, então ele tinha que ser empresário. Ainda que ele pensasse um dia: não quero ser empresário, não ia ter como né? Ele tinha que ser. Ele tinha esse dom.* (Depoimento de Maria Catarina Fructuoso - Governanta da família de Lair Antonio de Souza)

> [...] *O seu Lair ser empresário era uma coisa que a gente percebia que era natural nele , quer dizer o cara que usa a hora de lazer pra continuar administrando é que ele adora aquilo que ele faz, o lazer dele mesmo era continuar administrando a empresa dele , a cabeça dele virava a mil nessas coisas, o resto era detalhe . Ele passou, conheceu o mundo, viajou por tudo quanto é lugar e acho que ele fez tudo que queria fazer na vida, mas você percebia que ele se sentia a vontade quando ele estava administrando as coisas dele ...você pergunta por que? Foi uma coisa natural que a gente sentia nele; então esse era o diferencial, então você percebe que uma pessoa pra chegar no ponto que ele chegou, não é como a gente.* (Depoimento de José Mauro Araújo - Engenheiro Agrônomo e amigo pessoal de Lair Antonio de Souza)

Em consonância com a exposição das dez características empreendedoras apresentadas pelo programa do SEBRAE inspiradas no estudo de McClelland (1967), observamos nos dizeres dos entrevistados que alguns desses comportamentos insinuam-se com bastante evidência em torno do perfil de Lair de Souza, como “persistência”, “exigência de qualidade e eficiência”, “busca de oportunidade e iniciativa”, “comprometimento” e ainda “independência e autoconfiança”. Verifica-se nos relatos que o empresário era movido por desafios ao mesmo tempo em que demonstrava acreditar plenamente em sua capacidade para cumprir seus objetivos e ainda sua costumeira prontidão em administrar seus negócios, sendo o próprio lazer e tempo com a família sacrificados em prol de sua constante atenção com os negócios. Em equidade de raciocínio, Mcmullen e Shepherd (2006) relembram que ao empreendedor se espera a capacidade em lidar com novos desafios, o que sugere a confiança em si mesmo ao se envolver em vindouros projetos e

por esse motivo também Ribas (2012), baseando seus estudos na “Teoria da Necessidade da Realização” de McClelland, constatou que uma das premissas da motivação empreendedora dizia respeito a trazer para si a responsabilidade de lidar com as eventuais incertezas de um negócio e que a motivação pessoal funciona tal como um motor conduzindo ao caminho do sucesso empresarial e conseqüentemente da satisfação individual do empreendedor em ação.

Finalmente, estabelecendo a análise do terceiro pilar do comportamento empreendedor de Lair Antonio de Souza proposto no questionário dessa pesquisa a respeito do conjunto das performances de maior destaque que conduziram o empresário a consolidação do seu sucesso, obteve-se os seguintes resultados apontados sob o ponto de vista dos entrevistados:

> *[...] Ele era corajoso, muito corajoso. O seu Lair não tinha medo de começar um negócio, tanto que aos 84 anos de vida, já estando doente ele reergueu a Sucorrico e colocou ela pra funcionar. Enquanto a gente estudava o que fazer o Seu Lair já tinha os planos dele pra dois anos a frente. Antes de morrer ele já tinha coisas a serem feitas em 2017.Ele também era muito correto em tudo que fazia, gostava de tudo certo. Ele tratava a gente como amigo; em primeiro lugar vinha o bem estar das pessoas; ele cumprimentava, queria saber como estava a família da gente, depois ia ver as contas e a ordenha.* (Depoimento de Pedro Geraldo José Hernandes – Encarregado do setor de serviços externos da pecuária na Fazenda Colorado)

> *[...] Vou pontuar a inteligência dele e algumas oportunidades que ele teve em alguns tempos que muitas pessoas não acreditavam que ia acontecer ,só que ele já estava tendo uma visão lá na frente; então ele já fazia algo hoje para colher lá na frente, enquanto o pessoal estava vivendo o hoje, ele já estava vivendo lá na frente. O leite teve uma época que teve uma queda enorme na venda , no preço do leite, e ele continuou e foi nesse momento que ele conseguiu ir alavancando, alavancando ; porque depois disso teve o movimento reverso e ele começou a ganhar dinheiro com leite ; laranja pagava o leite e por fim isso acabou invertendo ; então ele estava sempre olhando pra frente ; gostava daquilo que fazia, tava ali em cima , olhando , porque o que engorda o gado é o olho do dono.* (Depoimento de Rodolpho Moreira – Auxiliar Administrativo na Fazenda Colorado)

> *[...] Lair sempre foi uma pessoa muito dedicada e persistente; essa é a grande característica e junto a isso ele aliava a honestidade e muito trabalho. Ele tinha uma capacidade de administrar muito grande, uma inteligência muito voraz e ele conseguia fazer com que a coisa pequena se tornasse grande, por isso daquela frase que não existia coisa ruim e sim mal administrada; ele pegou essa fazenda e desenvolveu de uma forma bastante grande, então a gente fala que isso é uma indústria, não é mais uma fazenda. Então isso era nato dele, de fazer o desenvolvimento das pessoas e das coisas, colocar as pessoas no lugar certo, isso também foi uma grande parte do sucesso dele, que ele não era onipotente; ele era bastante exigente, mas colocava as pessoas no lugar certo e cobrava.* (Depoimento de Carlos Alberto Pasetti de Souza)

Os trechos dos depoimentos elencados nessa passagem embora sejam narrativas de pessoas diferentes entre si, trazem aspectos semelhantes em seus discursos ao afirmarem que a base fundamental para tudo que Lair Antonio de Souza constituiu em sua vida esteve alicerçado em sua coragem e seguridade em investir em novos negócios, pela sua visão de futuro, na inteligência incomum, e em como ele demonstrava aptidão administrativa para os negócios e ainda habilidade na gerência de pessoas.

Para Fialho et al. (2006, p. 36-39 ) tais valores se fundem em um círculo de tendências empreendedoras, sendo as principais, a necessidade de sucesso e autonomia, tendência criativa, assunção de riscos e determinação. É nítido como o empreendedor e administrador Lair Antonio de Souza reunia em torno de si muitas dessas caracterizações, as quais fizeram dele o perfil de um modelo a ser copiado, bem como de fonte de respeito e inspiração no mundo dos grandes nomes do agronegócio brasileiro. A questão da visualização do futuro foi enfática nos três relatos a respeito de Lair e a esse propósito o autor admoesta que a visão de futuro é capaz de induzir ao êxito, pois nessas ocasiões o empreendedor de visão é motivado e inspirado a buscar resultados, a fim de confirmar que suas avaliações sobre determinada oportunidade eram factíveis e viáveis.

Conforme amplamente discutido no tema dessa dissertação, os discursos empregados pelo empresário Lair eram ricos em mensagens e conotações de motivação e persistência para o exercício do trabalho de modo

pleno e satisfatório. Em resposta a esses apelos, observam-se as verbalizações do membro da família e de colaboradores que atuaram junto ao empresário por pouco ou considerável tempo, de que ele era sem dúvida uma personificação ou a representação inconteste do que seria um empreendedor em sua totalidade. Baron e Shane (2007, p. 337) atribuem essa situação a uma das habilidades essenciais aos empreendedores, que é a capacidade de influenciar ou persuadir os outros ou ainda em um entendimento mais amplo, trata-se de um aspecto da competência social importante para o alcance do sucesso no contexto dos negócios, já que sob este raciocínio, o líder poderá convencer seus colaboradores a se dedicarem ainda mais às suas funções no trabalho.

Ainda que mesmo com todos os atributos positivos dispensados a Lair pelas pessoas que conviveram junto a ele e o admiravam, é certo que o mesmo também teve de lidar com dificuldades no percalço do seu sucesso, o que pode explicar as facetas de uma personalidade igualmente firme e centralizadora no processo de tomadas de decisões, como se examina no trecho de entrevista a seguir:

> *[...] Eu acho que a maior dificuldade que eu vejo com todo o respeito nele, era o seguinte: por ser uma pessoa muito ávida por tomar decisões rápidas, ele puxava muito para si; às vezes a decisão num conselho, numa reunião, no centro das atenções , isso às vezes deixou que muitas pessoas em volta dele começassem a ter noção de como é tomar decisão , ou seja, ele fazia um negócio ir tão bem com as decisões dele e muitas das pessoas que o circundam , às vezes ficaram por um período deprimidas em poder tomar decisões; talvez isso não é uma falha não, é uma maneira de gerenciar que ele tinha ; eu acho que se eu tivesse que apontar, talvez essa seja a única coisa que eu acho que ele poderia ter feito ainda melhor do que tudo que ele já fez , ou seja, ensinar-nos a tomar decisões tão bem como ele tomava ; acho que isso seria o único ponto que ele poderia ter contribuído ainda muito mais com a gente.* (Sérgio Soriano – Gerente da Pecuária)

Logo, as descrições efetuadas até o presente momento nesta dissertação a respeito do perfil empreendedor de Lair Antonio de Souza, revalidam os pensamentos dos autores referenciados a despeito da descrição do caráter e formação dos empreendedores de destaque, como é o caso de Lair. Por conseguinte, autores como Marcovitch (2003), Lobo (1997) e Vries

(2001) mencionados neste estudo, justificam cada qual de acordo com seu referencial teórico e experimental, a tendência centralizadora de poder e tomada de decisões de líderes como Lair de Souza, ora por discorrer a respeito da personalidade indiscutivelmente forte dos primeiros empreendedores e as heranças de mando e ordenação que deixaram para a posteridade, seja pela cultura paternalista que os promoviam de forma como que natural à gerência dos negócios da família ou pela pura e simples necessidade de se manter no controle e no topo das decisões, demonstrando muito mais confiança em si mesmo no que nos outros.

O fato é que Lair pode ter assumido algumas dessas caracterizações durante a sua longa e bem vivida trajetória como empreendedor, ou até mesmo outras ainda desconhecidas e que poderão eventualmente ser abordadas por intermédio de outros estudos. Inquestionável, porém, foi a sua derradeira influência transmitida através de seus discursos e mais ainda pelas suas ações, as quais reverenciavam o trabalho como o alicerce, pilar fundamental da sua história de vida e sucesso.

# 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi delineado com base em uma revisão bibliográfica pertinente ao tema de empreendedorismo, sobretudo com foco em se entender a dinâmica que discorre sobre o perfil empreendedor. A pesquisa foi originada no interesse em se retratar um estudo de caso com um empreendedor em específico, ou seja, o empresário do agronegócio Lair Antonio de Souza, buscando entender elementos que o fizeram dar ênfase ao seu trabalho e as resultantes desse trabalho no entorno de si e o impacto decorrente no território em que atuava.

A partir da constatação do teor de entrevistas impressas, reportagens e depoimentos diretos com pessoas que foram de seu círculo de convivência, foi possível estruturar uma análise dos principais enunciados presentes em seu discurso e que o acompanharam por toda a sua trajetória de vida empresarial.

A vantagem em se utilizar a metodologia de pesquisa qualitativa, respaldada pelo estudo de caso, explorando e analisando criticamente o discurso do gestor e as narrativas dos agentes próximos a ele, é a possível apresentação de um ponto de vista relativamente inédito das obras descritivas a respeito de empreendedores e empreendedorismo.

Isto posto, a confluência dessas linhas metodológicas utilizadas na presente pesquisa, explorando as narrativas dos que vivenciaram “o discurso do trabalho” de Lair Antonio de Souza, transmitido, via de regra como um fator preponderante ao sucesso, pode sugerir a reflexão do quanto esse gestor se familiarizava com o perfil robusto, patriarcal, não aceitando nada menos que o triunfo em seus negócios.

Julga-se então, que muitos dos mantras dos quais grandes empresários, assim como Lair Antonio de Souza se inspiram, podem ressoar como frases de efeito, ditas e repetidas por pessoas que outrora obtiveram grande sucesso, a citar como exemplo, “trabalhe duro”, “o trabalho é a chave do sucesso”. Entende-se dessa maneira, que a interdiscursividade é o elemento que norteia o discurso, pois o discurso em seu conjunto não parte totalmente do zero, nem é vetado a ele a possibilidade de ser reproduzido em outras ocasiões.

Dessa forma pode-se entender que apesar de Lair Antonio de Souza atribuir a si mesmo pontos fortes relacionados à sua competência administrativa e na gestão de seus negócios, como sendo portador de um dom diferenciado e particular, é nítido que os bons resultados que obteve ao longo do seu percurso como empresário, atribui-se também por uma ordenação racional e sistematizada na forma de gerir empreendimentos e sobretudo gerir pessoas ao seu redor.

Como anteriormente discutido, os elementos discursivos presentes no depoimento de Lair Antonio de Souza, se encaixam perfeitamente com o arquétipo de empreendedor controlador.

Embora muito se tenha dito sobre a sua conhecida amabilidade no trato com as pessoas, principalmente com seus funcionários a quem atribuía como parte essencial para o sucesso organizacional de suas empresas, sobressaindo-se a figura patriarcal à frente das decisões familiares e empresariais, observam-se elementos claros, divergentes e paradoxais, em seu discurso, posto que na mesma fala em que ele reconhece a necessidade da atuação de uma equipe e a necessidade de se delegar responsabilidades, assume também sua faceta controladora.

Pode-se atribuir esse descompasso com a dura trajetória de vida e talvez com uma crença exacerbada de que era “ungido” por Deus.

Outra explicação para o fato é que ele assumiu, desde cedo, uma missão de mantenedor da família e das famílias que dele dependiam empresarialmente, associada a um quase dogma ao lidar com respeito aos valores atribuídos ao trabalho, posto que define que esta atividade só representará um sentido à sua vida (e por tabela, à toda a família que ele se exige “manter e nutrir”) se resultar em satisfação pessoal, na prática da autonomia e que possibilite um vínculo de proximidade entre todos (valor caro ao empreendedor) e que promova segurança e preencha seu tempo de forma útil e satisfatória.

Os enunciados que privilegiam os benefícios do trabalho são claramente visíveis no discurso do empreendedor Lair Antonio de Souza. Permanecendo em sua objetiva linha de pensamento, o empresário sempre fez questão de assinalar em seus depoimentos formais ou informais, que a ênfase ao trabalho

sempre o acompanhou durante a vida, atribuindo como um julgamento de valor a si mesmo e a seus colaboradores.

A exemplo deste estudo de caso é possível observar como as inferências do empresário Lair de Souza a respeito da importância do trabalho, surtiram um efeito real nos discursos de seus funcionários e familiares quando se trata de detalhar como o trabalho constituiu um fator preponderante no sucesso de suas empresas e consequentemente no nível de satisfação dos seus colaboradores que se consideram partes atuantes e de reconhecida contribuição para sucesso dos empreendimentos onde exercem suas funções.

Ao se estabelecer uma análise específica do caminho delineado pelo tema deste estudo, é possível visualizar as nítidas características empreendedoras demonstradas por ele através da leitura da narrativa de sua história de vida. Em consonância com os dizeres de Lobo (1997), o perfil de Lair de Souza assume um papel paternalista e centralizador na gestão de suas empresas e demonstrava competência autodidata para os negócios, apesar de ter recebido formação profissional.

Sua origem proveniente de família imigrante, como grande parte de empresários pioneiros de destaque na época, é outra característica marcante de sua trajetória. Na origem árabe, denota-se uma cultura com forte transmissão familiar de que o empreendedorismo é algo natural e positivo. Ainda, que é fonte de sobrevivência e de progresso na vida.

A partir da construção descritiva das especificidades do perfil comportamental, traços de personalidade e das particularidades de atuação empreendedora do empresário Lair Antonio de Souza, os resultados obtidos proporcionaram uma discussão complementar que diz respeito de como o conjunto dessas habilidades empreendedoras contribuíram para a atuação de Lair em um mercado até então desconhecido para ele: o do setor leiteiro. Ficou constatado que ele soube inovar e lidar com os desafios impostos pelo próprio mercado no ano que iniciou a construção do seu grande império de leite até o momento que foi elevado a reconhecida posição de maior produtor de leite no cenário brasileiro.

Quase finalizando, com o atual trabalho buscou-se também tentar inspirar e motivar futuros investidores a protagonizarem e trilharem seus próprios caminhos na esfera dos negócios e em diferentes áreas do

agronegócio local e nacional através da prática de *benchmarking* no âmbito da experiência empreendedora vivenciada.

Reconhecendo-se as limitações do atual estudo e que poderão ser exploradas em próximas abordagens sobre o tema, seria importante realizar uma análise mais aprofundada, no que tange à necessidade de se tentar correlacionar os diferentes momentos de sucesso/insucesso com a existência/ausência de oportunidades/ameaças do empreendedor, com as variáveis macroeconômicas e oportunidades de financiamento (público e ou privado) que ajudem a explicar melhor a combinação da trajetória de construção de patrimônio com os traços de personalidade e perfil empreendedor do referido empresário estudado.

# REFERÊNCIAS


AQUINO, C. (Org.). **História empresarial vivida**: depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos. São Paulo: Atlas, 1991. v. 5.

BARON, A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo:** uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BARROS, F. S. O.; FIÚSA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R. O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 33, p. 109-128, 2005.

BATALHA, M.O. et al. **Recursos humanos para o agronegócio**: a evolução do perfil profissional. Jaboticabal: Novos Talentos, 2005.

BATALHA, M.O. et al. **Recursos humanos para o agronegócio brasileiro**. Brasília: CNPQ, 2000.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão:** fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2009.

BOM ÂNGELO, E. **Empreendedor corporativo:** a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRANDÃO, H. N. **Introdução à análise do discurso**. Campinas: Unicamp, 2004. Disponível em:<http://pt.slideshare.net/francisrosa1982/introduo-anlise-do-discruso-helena-brando>. Acesso em: 06 jul. 2016.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Presidência da República Casa Civil: subchefia para assuntos jurídicos. Brasília, DF, 8 de out. 1988. Disponível em:
< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 14 nov. 2015.

BRASIL. Ministério Da Agricultura, Pecuária E Abastecimento. Secretaria de Defesa Agropecuária (DISPOA). Instrução Normativa nº 62, de 29 DE DEZEMBRO DE 2011.Anexo 1. Regulamento Técnico de Produção, Identidade e Qualidade do Leite tipo A . Ministério da Agricultura e do Abastecimento, Secretaria de Defesa Agropecuária, 2011. Disponível em: <http://www.apcbrh.com.br/files/IN62.pdf>. Acesso em 14 jan. 2016.

CANAL RURAL. Programa Criadores: Lair de Souza, o sheik do leite - 21 de julho de 2009. Programa de TV.

CARDOSO, F. H. **Empresário industrial e desenvolvimento econômico**. São Paulo: Diefel, 1972.

CARRER, C. C. **A educação empreendedora na Universidade de São Paulo:** um estudo de caso na Faculdade de Zootecnia e Engenharia de

Alimentos. 2010. 190 f. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo, Pirassununga, 2010.

CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE HISTÓRIA CONTEMPORÃNEA DO BRASIL – CPDOC; ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Trajetória e pensamento das elites do agronegócio de São Paulo**: Lair Antonio de Souza, 2011. Disponível em: <http://cpdoc.fgv.br/agronegocio/lair-antonio-souza>. Acesso em: 20 jul. 2016.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1980.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.

COLLIN, C.J.; HANGES, P.J.; LOCKE, E.A. The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. **Human Performance**, Cornell University, ILR School, 17 (1), p. 95-117, 2004. Disponível em: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1841&context=articles>. Acesso em 12 nov. 2016.

COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; MARTINS, P.E. M. A alavanca que move o mundo: o discurso da mídia de negócios sobre o capitalismo empreendedor. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, jun. 2012.

COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. Linguagem, relações de poder e o mundo do trabalho: a construção discursiva do conceito de empreendedorismo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 995-1018, set./out. 2008.

DEAN, W. A industrialização durante a república velha. In: FAUSTO, B. (Org.). **O Brasil republicano, tomo III:** estrutura de poder e economia (1889-1930). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

DIAS, J.C. **O leite na Paulicéia**. São Paulo: Calandra Editorial, 2004.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor:** práticas e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 1986.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

FERREIRA, J. A. **Formação de empreendedores:** proposta de abordagem metodológica tridimensional para a identificação do perfil do empreendedor. 2003. 123 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

FIALHO, F. A. P. et al. **Empreendedorismo na era do conhecimento.** Florianópolis: Visual Books, 2006.

FIORIN, J. L. **Linguagem e ideologia**. São Paulo: Ática, 1998.

GEMIGNANI, T. A. A. A constituição federal e o direito do trabalho 25 anos depois: da estrutura à função. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho 15ª Região**, Campinas, n. 43, p. 146-154, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GINDLING, T. H.; NEWHOUSE, D. Self- employment in the developing world. **World Development**, Kidlington, v. 56, p. 313-331, 2014.

GOMES, S. T. Diagnóstico e perpectivas da produção de leite no Brasil. In: VILELA, D.; BRESSAN, M.; CUNHA, A. S. (Eds.). **Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeis produtiva do leite no Brasil**. Brasília: MCT/CNPq/PADCT; Juiz de Fora: EMBRAPA-CNPGL, 1999. p. 19-35.

GOMES, S. T. Evolução recente e perspectivas da produção de leite no Brasil. In: GOMES, A. T.; LEITE, J. L. B.; CARNEIRO, A. V. (Eds.). **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: EMBRAPA-CNPGL, 2001. p. 167-180.

GONDIM, S. M.; FISCHER, T. O discurso, a análise de discurso e metodologia do discurso do sujeito coletivo na gestão intercultural. **Caderno Gestão Social**, Salvador, v. 2, n. 1, p. 9-26, set./dez. 2009.

KONDER, L. **O que é dialética**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método(1). In: FARINA, E. M. M. Q. (Coord.). **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997.

LINK, A. N. (Ed.). **Entrepreneurship and technology policy**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2006.

LIRA, R. A. O discurso empreendedor. **Perspectivas Online**, Campos dos Goytacazes, v. 1, n. 2, p. 45-61, 2007.

LOBO, E. L. História empresarial. In: VAINFAS, R.; CARDOSO, C. (Orgs.). **Domínios da história:** ensaios de teoria e metodologia. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MACEDO, M.M. et al. **Empreendedorismo no Brasil (2015)**: relatório executivo. Curitiba: IBQP, 2014. 178 p. Disponível em: <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/$File/7347.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2017

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCOVITCH, J. **Pioneiros e empreendedores:** a saga do desenvolvimento no Brasil. São Paulo: Editora Saraiva, 2007. v. 3.

MARCOVITCH, J. **Pioneiros e empreendedores:** a saga do desenvolvimento no Brasil. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003. v. 1.

MCCLELLAND, D.C. **Achieving society**. New York: The Free Press (Macmillan Publishing), 1967.

MCMULLEN, J.S; SHEPHERD, D.A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. **Academy of Management Review,** v. 31, n.1, p. 132-152, jan. 2006.

MELHADO, J. P.; PLASTER. J.; YOONG. P. S. **Empreendedores brasileiros:** perfis e percepções. 2013. Disponível em: http://info.endeavor.org.br/relatorio-empreendedores-brasileiros-perfis>.Acesso em: 15 set. 2015.

MORAIS, C. **Atitudes de empreendedores:** os surpreendentes segredos dos empreendedores de êxito. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MORALES- GUALDRÓN, S.T.; ZAPATA, U.P.; URBANO, J.E. Factores del servicio y del perfil del emprendedor que inciden en la superviviencia empresarial: una revisión crítica. **Revista Lasallista de Investigación**, v. 2, n. 2, p. 181- 194, 2014.

MORALES, S.A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores**. 2004. 199f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.

MORIN, E. M.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 19, ed. esp. 1, 47-56, jan. 2007.
MEANING OF WORK INTERNATIONAL RESEARCH TEAM - MOW. **The meaning of work.** London: Academic Press, 1987.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa de Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

ORLANDI, E. P. **Análise de discurso:** princípios e procedimentos. Campinas: Pontes, 2009. Disponível em:<http://pt.slideshare.net/deus83/anlise-do-discurso-princpios-procedimentos>. Acesso em: 6 jul. 2016.

PAULIUKONIS, M. A. L. Texto e discurso: os processos de desvendamento inferencial. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE LETRAS E LINGUÍSTICA – SILEL, 1., 2006, Uberlândia. **Anais...** Uberlândia, 2006. p. 1918-1925.

PINHEIRO, O. G. Entrevista: uma prática discursiva. In: SPINK, M. J et al. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano:** aproximações teóricas e metodológicas. Rio de Janeiro: Cortez, 2013. p.156-187.

PRADO JÚNIOR, C. **História econômica do Brasil.** 42. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

RAMALHO, V. Uma leitura crítica da interdiscursividade: o caso da publicidade de medicamento**. Caderno de Letras da UFF- Dossiê: Letras, Lingüística e suas interfaces**, Rio de Janeiro, n. 40, p. 117-130, 2010.

RIBAS, R. A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. **Caderno de Administração da PUC**, São Paulo, v.5, n.11, p. 1-18, 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/UD/Downloads/7781-22147-1-PB%20(4).pdf>. Acesso em: 4 jul. 2016.

ROCHA, D.; DEUSDARA, B. Análise de conteúdo e análise do discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **Alea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 305-322, dez. 2005.

ROCHA, M.R. A marca que consolidou o leite tipo A no Brasil. Araras (SP). 2016. (Comunicação Pessoal).

RUBEZ, J. O leite nos últimos dez anos. Associação Brasileira de Produtores de Leite, set.2003. Disponível em: <http://www.leitebrasil.org.br/artigos/jrubez_093.htm>. Acesso em: 28 julh.2016.

----------. Retrospectiva do leite nos anos 90. Associação Brasileira de Produtores de Leite, fev. 2001. Disponível em: < http://www.leitebrasil.org.br/artigos/jrubez_040.htm>. Acesso em: 28 julh. 2016.

SALIM, C. S. et al. **Administração empreendedora:** teoria e prática usando estudos de caso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, B. S. **Um discurso sobre as ciências**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

SANTOS, C. A.; SANTOS JÚNIOR, A. J. O conceito de interdiscurso na propaganda da operação lei seca. In: CONGRESSO NACIONAL DE LINGUÍSTICA E FILOLOGIA, 15., 2011, Rio de Janeiro. **Anais**... Rio de Janeiro: Cifefil, 2011. p. 2106-2116.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SPINK, M. J.; MENEGON, V. M. A pesquisa como prática discursiva. In:_____. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano:** aproximações teóricas e metodológicas. Rio de Janeiro: Cortez, 2013. p. 42-70.

TEIXEIRA, M. Discurso e trabalho: uma proposta de intervenção. **Letras de Hoje**, Porto Alegre, v.36, p. 183-202, dez. 2001.

VENTURINI, C.E.P. A geografia do leite brasileiro**. Milkpoint**, 27 jan. 2014. Disponível em: < https://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/artigos-especiais/a-geografia-do-leite-brasileiro-87327n.aspx#comentarios>. Acesso em: 05 fev. 2015.

VRIES, M. K. Rebeldes criativos com causa. In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 4-7.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZYLBERSZTAJN, D. (Coord.). **Estudo de caso em agribusiness:** o processo de tomada de decisões nas empresas brasileiras. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

# APÊNDICES

## APÊNDICE 1 – Modelo de questionário

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos
**Programa de Mestrado Profissional**

**Programa de Pós-Graduação em Gestão e Inovação na Indústria Animal**

**QUESTIONÁRIO: PERFIL EMPREENDEDOR DE LAIR. A. DE SOUZA**

**Entrevistadora: Michele R. Rocha**

**Informações:** Para questões fechadas assinalar apenas uma alternativa.

**1. Grau de proximidade:**

☐ Funcionário ☐ Familiar

**2. Idade:**

☐ Até 21 anos ☐ De 21 a 30 anos ☐ De 30 a 40 anos

☐ De 40 a 55 anos ☐ Acima de 55 anos

**3. Conviveu ou trabalhou com Lair A. de Souza durante quanto tempo?**

☐ Menos de 1 ano ☐ De 1 à 5 anos

☐ De 5 à 10 anos ☐ Há mais de 10 anos

**4. Em seu discurso, Lair A. de Souza valorizava muito o elemento trabalho como fator fundamental na construção de seu patrimônio. Em sua opinião, qual era a importância da palavra <u>trabalho</u> para o empresário?**

**5. Quais poderiam ter sido as motivações que levaram o Sr. Lair Antonio de Souza a optar pela carreira empresarial?**

**6. Você considera o empresário Lair A. de Souza um empreendedor de sucesso? Se sim, qual seria, em sua opinião, o conjunto de características que contribuíram para o sucesso de seus empreendimentos?**

**Nome:** ----------

**Cargo/Ocupação:** ----------

**APÊNDICE 2 - Livro de autoria da mestranda**