

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Carla Colla Martins

AS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS PELOS PEQUENOS
EMPREENDEDORES DE PORTO ALEGRE

Porto Alegre
2013

Carla Colla Martins

AS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS PELOS PEQUENOS
EMPREENDEDORES DE PORTO ALEGRE

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a Cláudia Simone Antonello

Porto Alegre
2013

Carla Colla Martins

**AS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS PELOS PEQUENOS
EMPREENDEDORES DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Professor – Dr. - Instituição

Orientador – Prof^a. Dra. Claudia Simone Antonello

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar aos meus pais José e Maura, por todo o amor, apoio e incentivo que me deram não só durante a realização deste trabalho, mas em todos os momentos da minha vida. Tudo o que conquistei é graças a eles, que sempre estiveram ao meu lado, me ensinando e confiando em mim diariamente. Obrigada por acreditarem em mim, no meu potencial e estarem sempre presentes quando precisei e não desistirem de me ajudar quando fracassei.

Agradeço também ao meu irmão, Pedro, que esteve presente em todas as etapas da minha vida, pelo companheirismo e amor compartilhados diariamente. Obrigada por serem a melhor família e fazer com que eu me sinta todos os dias a filha e irmã mais amada e querida do mundo. Graças a todos vocês eu sou confiante e otimista pois sei que sempre estarão ao meu lado quando precisar.

Agradeço à minha amiga-irmã Camila, por ser a melhor amiga que poderia desejar e que, apesar da distância, sei que os dezoito anos de amizade são mais fortes do que qualquer tempo que passamos afastadas.

Às minhas colegas de trabalho que aguentaram as minhas angústias e me motivaram para a conclusão deste trabalho.

À UFRGS pelo excelente ensino e valores transmitidos. Obrigada também por proporcionar que eu conhecesse pessoas maravilhosas e colegas que estavam presentes nos momentos mais divertidos e nos mais difíceis também, fazendo com que essa fase se tornasse tão marcante e inesquecível.

Gostaria de agradecer também à minha professora orientadora, Cláudia Simone Antonello, sem a qual a realização deste trabalho seria impossível. Obrigada por toda ajuda, incentivo e por ser essa professora excelente, que fez com que eu gostasse tanto de Recursos Humanos.

Finalmente, agradeço a Deus por ter me dado todas as oportunidades, uma família maravilhosa e amigos únicos e por me fazer acreditar que tudo na vida é possível.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal mapear as competências adquiridas pelos donos de pequenas empresas da cidade de Porto Alegre durante o período de gestão de seus próprios negócios. Para compreender essa realidade, foram realizadas entrevistas com nove empreendedores de três ramos: construção civil, *fitness* e comércio de roupas. Esses empreendedores estão no mercado há tempo suficiente para obter estabilidade em seu negócio, mas ainda estão em crescimento. Procurou-se identificar e analisar os motivos que levaram eles a empreender, quais as dificuldades encontradas nesse caminho e o que eles conseguiram aprender durante todo esse processo. O presente estudo identificou que todos os empreendedores entrevistados apresentaram onze competências empreendedoras e o meio mais comum de aprendizagem foi através da prática e da experiência anterior.

Palavras-chave: empreendedorismo, competências, aprendizagem, recursos humanos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Taxa de Desemprego no Brasil %	8
Quadro 1 - Características de empreendedores bem-sucedidos.....	14
Figura 1 - Modelo de Processo Empreendedor	16
Figura 2 - Modelo de Aprendizagem Vivencial	17
Quadro 2 - Competências Empreendedoras.....	25
Quadro 3 - Perfil dos Entrevistados	29
Quadro 4 - Categorias de Análise	34

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

CEB/CNE - Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação

CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

EGEPE - Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas

ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração

IBOPE - Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística

IBQP - Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade

IHRSA - International Health, Racquet & Sportsclub Association

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	JUSTIFICATIVA	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	EMPREENDEDORISMO	12
2.2	APRENDIZAGEM	17
2.2.1	Aprendizagem Empreendedora	20
2.3	CONCEITO DE COMPETÊNCIAS	22
2.3.1	Competências Empreendedoras	25
3	METODOLOGIA	28
3.1	O MÉTODO.....	28
3.2	ENTREVISTADOS.....	28
3.3	TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	32
3.4	LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	33
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	34
4.1	MOTIVOS E PROCESSO DE CRIAÇÃO DAS EMPRESAS	35
4.2	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS ATUALMENTE	38
4.3	FORMAS DE APRENDIZAGEM	40
4.4	FATORES QUE DIFICULTAM E FACILITAM A APRENDIZAGEM	50
4.5	CHA – CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES NECESSÁRIOS PARA GERENCIAR A EMPRESA.....	52
4.6	SUGESTÕES	60
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
	REFERÊNCIAS	64
	ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	70

1 INTRODUÇÃO

Apesar da crise econômica, que atinge todos os países, o Brasil não pode reclamar da sua situação no momento. Desde 2002, as taxas de desemprego no país diminuíram significativamente, como podemos observar no Gráfico 1 abaixo:

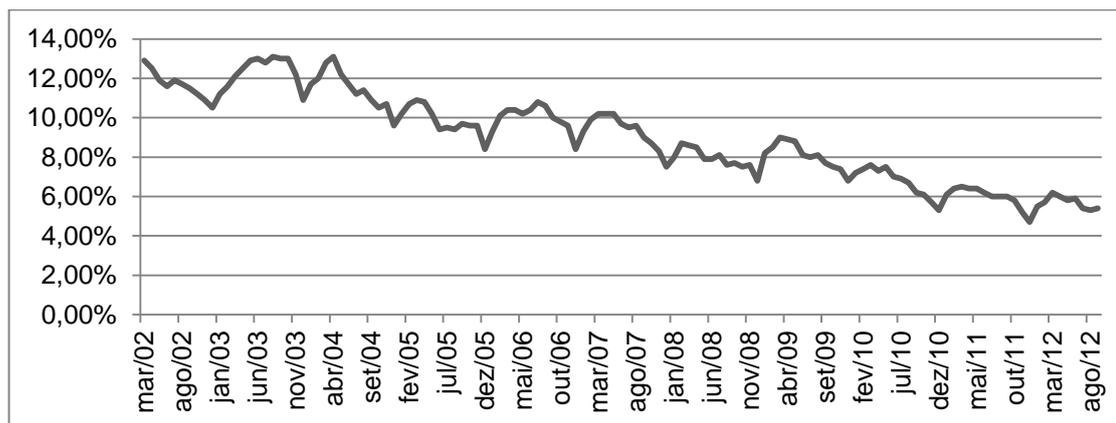


Gráfico 1 - Taxa de Desemprego no Brasil %
Fonte: IBGE (Banco de Dados Agregados 2002-2012)

Além disso, de acordo com pesquisas do SEBRAE (2011), no Brasil, são criados anualmente mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais, sendo que do total, mais de 99% são micro e pequenas empresas e Empreendedores Individuais (EI). Por outro lado, o que percebemos é um elevado grau de mortalidade das pequenas empresas, pois as pessoas que tiveram a ideia de abrir esses negócios não se preocuparam muito em fazer qualquer tipo de planejamento, simplesmente abriram as portas, o que na maioria das vezes não dá certo.

De acordo com o SEBRAE (2013), o Rio Grande do Sul é o 9º Estado com a maior taxa de sobrevivência para empresas de dois anos abertas em 2007. Em virtude desta constatação é que o presente trabalho tem como foco apenas os pequenos empreendedores de sucesso, ou seja, que já estão há algum tempo no mercado, com seus negócios consolidados e em crescimento.

Segundo Ângelo (2003 *apud* NETO *et al.*, 2007), o Brasil possui 13,5 empreendedores em cada 100 adultos economicamente ativos, colocando o país em sétimo lugar do mundo, sendo que 40% desses empreendedores brasileiros são do sexo feminino.

Esses números tão expressivos me instigaram a estudar sobre o assunto e a procurar entender o que leva essas pessoas a abrirem seus próprios negócios, correndo riscos às vezes maiores do que se estivessem trabalhando como funcionários de alguma empresa já estruturada no mercado.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009, pág 30), empreendedorismo é:

O processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal.

Durante o curso de Administração, aprendemos diferentes estratégias de marketing, recursos humanos, finanças, entre outras, que deveriam ser aplicadas nas empresas para a melhor gestão e sucesso, aprendemos também a gerenciar, a tomar decisões, contudo a maior parte dos exemplos de aplicação referem-se a organizações de grande porte, com inúmeros empregados e elevados investimentos. Sendo assim, como é possível que os donos de pequeno e micro empresas, que são quem tomam todas as decisões, sem muitas vezes nem ter chego perto de algum livro de administração, conseguem ter sucesso? Será que eles aprendem na prática? O que será, então, que esses pequenos empreendedores de sucesso carregam de bagagem sobre como administrar seu próprio negócio, que muitas vezes nós alunos acabamos nem tendo conhecimento?

A partir do exposto acima surge uma indagação: Quais são as competências que os pequenos empreendedores de Porto Alegre adquirem enquanto gestores de seus próprios negócios?

Para responder esta questão de pesquisa foram estabelecidos os seguintes objetivos:

Objetivo geral do estudo é, identificar e analisar as competências que alguns dos pequenos empreendedores de Porto Alegre adquirem enquanto gestores de seus próprios negócios. Para o alcance desse objetivo, será necessário:

- a) descrever o caminho traçado por esses empreendedores desde o momento em que decidiram abrir a empresa até os dias atuais;
- b) identificar e analisar quais são os principais motivos que levaram esses empreendedores a abrir seus próprios negócios;

- c) identificar quais as formas de aprendizado mais comum entre os entrevistados.

Os eixos de literatura norteadores deste estudo são, portanto, as competências, o empreendedor e os processos de aprendizagem.

1.1 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho irá abordar um assunto que me atrai bastante, pelo fato de querer abrir futuramente minha própria empresa. Desta forma, decidi pesquisar sobre os empreendedores. Trabalhando mais profundamente no tema, busquei entrevistar pequenos empreendedores da cidade de Porto Alegre, que já estão há certo tempo estabelecidos no mercado, procurando descobrir quais foram as competências que eles adquiriram ao longo do tempo. Um fator importante da pesquisa é que esses empreendedores não possuem nenhuma formação na área Administrativa, ou seja, o que eles sabem foi aprendido durante a gestão dos negócios.

Escolhi esse tema, pois desde o início da faculdade sempre me imaginei abrindo minha própria empresa e ao longo do tempo fui percebendo que estamos cercados de pequenos empreendedores, seja na padaria, no posto de gasolina, na loja de roupas, na academia, e que a maioria desses estabelecimentos não conta com pessoal formado em Administração ou outro curso semelhante na posição de tomador de decisões.

Como será então que essas pessoas conseguem ir adiante e dirigir seus negócios sem falir, sendo que muitas vezes elas tomam decisões erradas, e mesmo assim não desistem?

Isso me inspirou a ir atrás desses pequenos empreendedores e saber quais seus conhecimentos, o que eles aprenderam ao longo da vida e no processo de abertura de seus negócios, quais os desafios que tiveram e como lidaram com eles, para assim poder fazer um mapeamento de quais são as competências adquiridas que mais se destacam nesse perfil empreendedor.

Acredito que esse trabalho irá contribuir para o melhor entendimento do perfil dos pequenos empresários brasileiros, visando desenvolver mecanismos que ajudem eles a dirigir melhor suas empresas e poderá, também, ser de grande utilidade para instituições como o SEBRAE, que auxilia os micro e pequenos empresários, principalmente os que não possuem formação acadêmica na área administrativa, que é dos critérios para este trabalho.

O presente trabalho tem como estrutura, além desta introdução, o capítulo de referencial teórico onde são abordados conceitos, história do empreendedorismo e os temas de recursos humanos de competências e aprendizado. O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada, o perfil dos entrevistados e as técnicas para coleta e análise dos dados. No capítulo 4 são apresentados os resultados da coleta dos dados, bem como, a análise dos mesmos. Finalmente, no capítulo 5 é exposto as conclusões finais do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem como finalidade apresentar a fundamentação teórica, a qual serviu como base para a realização deste estudo. Através deste referencial foi possível analisar os dados, bem como, os resultados obtidos.

Primeiro será apresentado o referencial sobre o Empreendedorismo, sua evolução histórica, quais os conceitos encontrados e o cenário atual no país. Dentro do campo de Recursos Humanos, foram abordados os temas de aprendizagem e competências.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Segundo Timmons (1994 *apud* DORNELAS 2001 p. 19) “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX”. Com essa frase percebe-se que o papel do empreendedor vem sendo reconhecido e visto como de grande importância para o desenvolvimento econômico.

Para Dornelas (2001), por trás das invenções existem sempre pessoas que são visionárias, que questionam, saem da zona de conforto para ir atrás de diferentes maneiras de fazer as coisas ou mesmo inventando coisas diferentes, pessoas que arriscam e que fazem acontecer. “Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem [...]” (DORNELAS, 2001, p. 19).

Na história mundial, segundo Dornelas (2001) um primeiro exemplo de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente, assinando um contrato com um homem que tinha dinheiro (capitalista) para vender as mercadorias dele.

Na Idade Média, o termo empreendedor era utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção, mas ele não assumia grandes riscos. No século XVII, foi onde surgiram os primeiros indícios de relação entre empreendedorismo e assumir riscos, onde o empreendedor estabelecia acordos

com o governo para fornecer produto ou serviço com preços já fixados. Isso fazia com que os lucros e prejuízos ficassem totalmente a cargo dos empreendedores.

Já no século XVIII, o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados, sendo o primeiro aquele que somente fornece o capital e o segundo aquele que assume os riscos do negócio.

No final do século XIX e início do XX, os empreendedores foram muito confundidos com administradores, como sendo aqueles que organizam a empresa, pagam os funcionários, entre outras ações, mas sempre estando a serviço do capitalista. Atualmente, existem inúmeros estudos tanto sobre administradores quanto empreendedores, mas mesmo assim as pessoas ainda confundem esses dois conceitos.

Segundo Dornelas (2001), o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. O autor afirma, também, que existem pelo menos três aspectos em comum em qualquer conceito de empreendedor: iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive e aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.

Neto e Sales [2004?] afirmam que apesar das divergências entre os conceitos de empreendedorismo, há um consenso quanto ao tipo de comportamento humano composto por: iniciativa, gestão de meios escassos, nível de aceitação de risco e falha. Os autores ainda complementam que para um economista, empreendedor é aquele que “congrega recursos, trabalho, materiais e outros ativos, combinando-os de forma a gerar maior valor através da inovação” (NETO; SALES, 2004?, p.9) e que para um psicólogo, é uma pessoa motivada pelas necessidades satisfação, recompensa material, reconhecimento social e independência pessoal.

Muitos conceitos se referem a empreendedores-inovadores, ou seja, aqueles que fazem algo diferente, no entanto, a maioria dos empreendedores cria negócios em mercados já existentes, não deixando de ser bem sucedido por isso e nem deixando de ser empreendedor.

Filion (2000, p.3 *apud* FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p.8) enumerou as características de empreendedores bem-sucedidos, demonstradas no quadro abaixo:

- Valores e cultura de empreendedorismo adquiridos por meio de contrato com pelo menos um modelo empreendedor no período da juventude
- Experiência em negócios
- Diferenciação
- Intuição
- Envolvimento
- Trabalhadores incansáveis
- Sonhadores realistas (visionários)
- Líderes
- Trabalham em rede com moderação
- Tem o próprio sistema de relações com os empregados
- Controladores do comportamento das pessoas ao seu redor
- Aprendizagem dos próprios padrões

Quadro 1 – Características de empreendedores bem-sucedidos

Fonte: Fillion (2000, p.3)

Há pelo menos uma década que pesquisadores brasileiros tem dedicados seus estudos ao tema empreendedorismo, buscando entender quem é esse ator social, quais suas ações, os impactos que os empreendedores causam no contexto sócio econômico e ambiental.

É perceptível também a incorporação desse assunto em disciplinas acadêmicas, encontros e congressos como o Egepe e Enanpad. Segundo um levantamento do CNPq (2009 *apud* NASSIF *et al.*, 2009, p.3) a região sul do país teve 16 grupos de pesquisa na área de empreendedorismo, representando 32% do total de 100 grupos do Brasil.

Muitos pesquisadores internacionais, segundo Nassif *et al.* (2009), pontuam que existem inúmeras pesquisas e a produção acadêmica nessa área, mas apesar do avanço obtido nas últimas cinco décadas, ainda não foi possível desvendar os mistérios por trás da determinação do perfil psicológico e comportamental dos empreendedores.

Segundo o relatório do IBQP (2010), desde o ano de 2003 no Brasil, a relação dos empreendedores por oportunidade versus empreendedores por necessidade tem sido maior. No ano de 2010 essa relação era de 1 empreendedor por necessidade para 3,1 que empreendiam por oportunidade. Percebemos nessa razão um pouco do perfil desses empreendedores brasileiros, visto que a maioria toma as decisões pelas oportunidades socioeconômicas que aparecem no caminho.

A palavra “empreendedor” nos traz a mente alguém que foi atrás do sonho, que driblou e superou todos os obstáculos e dificuldades encontrados pelo caminho até atingir seu objetivo.

Essa imagem não está errada, mas na realidade, algumas vezes as pessoas se tornam empreendedoras por diversos motivos, entre eles podemos citar a necessidade financeira ou para aproveitar alguma oportunidade de negócio. Mas mesmo nesses casos, onde o espírito empreendedor não é nato, o negócio só vai ser bem sucedido se o idealizador realmente trabalhar para que dê certo e tomar decisões importantes para que isso aconteça.

Como observado no Quadro 1 acima, o empreendedor trabalha incansavelmente no negócio, se envolve financeira e emocionalmente, cria seus próprios sistemas e acima de tudo, aprende com os erros cometidos ao longo do caminho.

Segundo Bird (1988 *apud* FIALA, 2012, p.3) “a intencionalidade é um estado de espírito que direciona a atenção, a experiência e a ação da pessoa para um objetivo específico”. Para a autora, esse conceito se difere no que diz respeito ao ato de abrir um negócio, pois é possível ter a intenção, mas não pôr em prática. Esse é um ponto chave para as observações de Bygrave (2004 *apud* FIALA, 2012) que afirma que quando uma pessoa tem uma ideia de negócio, alguns fatores vão ser decisivos para a transformação da intenção em ação, como, por exemplo: alternativas de carreira, família, amigos, empreendedores-modelo, situação econômica e a disponibilidade de recursos.

A Figura 1 a seguir representa claramente esses argumentos, quando Bygrave (2004 *apud* FIALA, 2012) descreve um modelo de criação de uma empresa, começando pela ideia propriamente dita, seguida por algum evento que impulsionará seu início, a implementação e o crescimento.

Desde o princípio do surgimento de nossas ideias estamos imersos em um universo de diferentes fatores que afetam o nosso modo de pensar e as nossas decisões. É por esse motivo que em todos os processos de criação de um negócio, o empreendedor sofre pressões em todos os sentidos, que influenciarão em suas decisões, inclusive na decisão de abrir ou não a empresa.

Esses fatores podem ser tanto sentimentais, quando dizem respeito à família, amigos, empreendedores-modelo, ou podem ser técnicos, como os que se referem ao governo, aos concorrentes, aos clientes, entre outros. Sendo assim, pessoas

diferentes, com a mesma vontade de empreender, podem tomar caminhos e decisões completamente opostas, devido aos fatores que as influenciaram.

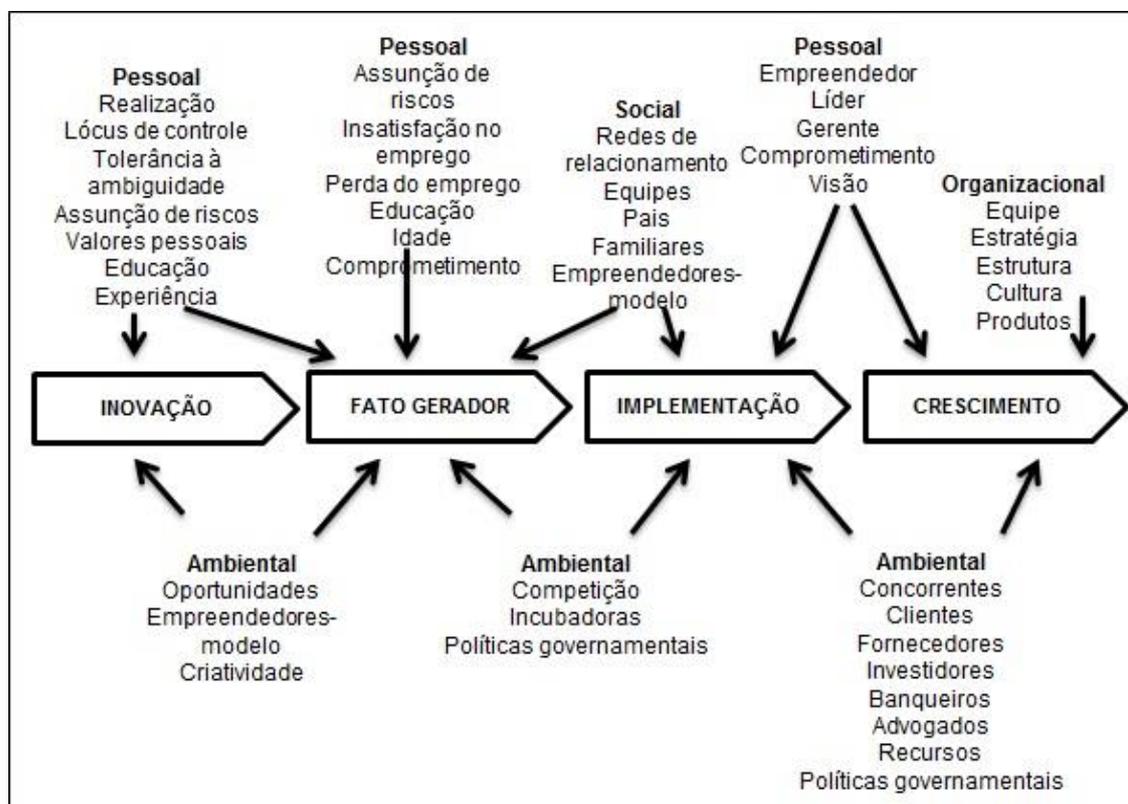


Figura 1 – Modelo de Processo Empreendedor

Adaptação: BYGRAVE (1988 *apud* FIALA, 2012)

A educação que tiveram ao longo da vida, o apoio da família, as oportunidades (financeiras ou não), as experiências, e outras questões são decisivas para o processo empreendedor que cada indivíduo terá. Outro fator que influencia bastante são as questões governamentais, visto que elas se diferem bastante quanto à localidade, ou seja, dependendo do governo de cada cidade, estado ou país, as pessoas podem receber incentivos diversos, inclusive na questão financeira, influenciando nas decisões individuais dos empreendedores.

2.2 APRENDIZAGEM

A aprendizagem é definida como o processo em que os indivíduos adquirem novos conhecimentos e percepções e passam a modificar desta forma seus pensamentos e suas ações. O aprendizado é único e diferente em cada indivíduo, pois depende de fatores psicológicos, históricos e experiências anteriormente vividas pelas pessoas. Segundo Antonello (2005) aprender em termos individuais significa que a pessoa adquiriu competências em um processo contínuo de aprendizagem.

Kolb (1997 *apud* STARKEY, 1997) desenvolveu um modelo de como as pessoas aprendem, que compreende um ciclo quadrifásico. Ele defende a ideia que para se ter um aprendizado efetivo, o aprendiz necessita de quatro tipos diferentes de habilidades, conforme mostra a Figura 2: a experiência concreta (EC), a observação reflexiva (OR), a conceituação abstrata (CA) e a experimentação ativa (EA).

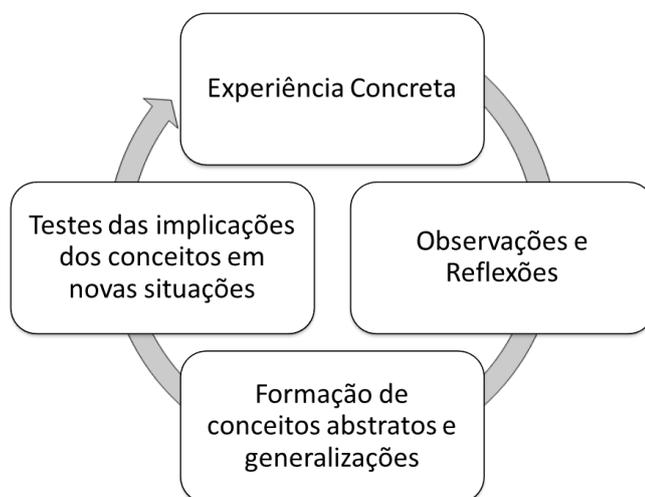


Figura 2 – Modelo de Aprendizagem Vivencial
Adaptação: Kolb (1997 *apud* STARKEY, 1997, p.323)

Elas precisam ser capazes de se envolver completa, aberta e imparcialmente em novas experiências (EC), refletir sobre essas experiências e observá-las a partir de perspectivas (OR), criar conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas em termos de lógica (CA), e usar essas teorias para tomar decisões e resolver problemas (EA) (KOLB, 1997 *apud* STARKEY, 1997, p. 322).

Segundo Leite (2011, p.208) “o conhecimento deriva da experiência e é testado por meio dela”. Quando vivenciamos uma experiência, levamos conosco habilidades e conhecimentos que servirão de instrumento para lidarmos com novas experiências.

Para Antonello (2005) a aprendizagem formal é aquela que acontece o Desenvolvimento de Recursos Humanos, constituem-se o treinamento e educação básica, cursos, mestrado, é a educação continuada. Para a autora, a aprendizagem informal seria então o conhecimento adquirido fora dos cursos e programas educacionais. Watkins e Marsick (1992 *apud* Antonello, 2005) caracterizam a aprendizagem informal como experiências formalmente estruturadas, com base em atividade específica para esse fim, podendo ser uma ação planejada ou não, desde que envolva algum grau de consciência de que a pessoa está aprendendo.

Segundo Antonello (2011), apresentamos abaixo 15 tipos de aprendizagem com a descrição de cada um deles:

- a) experiência anterior e transferência extra-profissional: refere-se a atividades executadas fora do ambiente de trabalho. Um exemplo simples pode ser uma mãe que cuida dos filhos, acaba desenvolvendo a competência de trabalhar em equipe. Esse conceito também pode ser aplicado ao que o funcionário aprendeu em empresas ou funções exercidas antes da atual;
- b) experienciar: após passar por algumas situações, complicadas ou não, acaba que o funcionário perde o medo de lidar com elas. Esse tipo de aprendizado é muito utilizado por médicos, por exemplo, no período de residência, contemplando o ditado de que “só se aprende fazendo”. Também é usado em treinamentos ou dinâmicas de grupo, fazendo com que as pessoas habituem-se a situações semelhantes as que encontrarão no ambiente de trabalho;
- c) reflexão: é percebida como mais importante depois das atividades do que antes ou durante as mesmas. Antonello (2005) afirma que a reflexão pode não ser tão efetiva enquanto os indivíduos ainda não tiveram de fato a experiência que os levará a tal reflexão. É observado também que as pessoas dão ênfase a reflexões em grupos de trabalho, pois trás diferentes percepções das experiências individuais;

- d) auto-análise: é de extrema importância que cada indivíduo conheça a si próprio, saiba seus defeitos, qualidades, metas, objetivos, forças e fraquezas, para saber onde pode chegar e quais desafios consegue suportar. Ajuda a descobrir em que competências cada um precisa se desenvolver e a obter um feedback pessoal;
- e) observação – modelos: esse modelo de aprendizagem é basicamente observar os colegas, chefes, no modo como eles trabalham e lidam com as situações. Esses “modelos” podem ser que nem façam mais parte da vida dos indivíduos, ou nem chegaram a fazer, são mais como uma inspiração, um exemplo que eles querem seguir;
- f) feedback: feedback é sinônimo de avaliação, e pode ser feita pela própria pessoa, pelo chefe, colegas, clientes ou equipe. Pode ser feita formalmente, uma vez por ano, como acontece em muitas empresas, ou informalmente, através de conversas periódicas para saber como estamos desempenhando nossas atividades rotineiras;
- g) mudança de perspectiva: é basicamente colocar-se no lugar do outro, vivenciar suas atividades, entender seu dia-a-dia, e assim aprender sobre a organização, sobre as atividades, os colegas, e si mesmo;
- h) mentoria (mentoring) e tutoria (coaching): mentor é alguém que contribui para o desenvolvimento e aprendizagem do indivíduo, alguém que dá conselhos sobre carreira e até sobre a vida;
- i) interação e colaboração: desenvolver atividades mais complexas em grupo do que fazer sozinhos, pois diminui o medo e o receio de errar. Proporciona melhoria nas competências referentes a comunicação, escuta, relacionamento e empatia;
- j) cursos e treinamentos: é uma das modalidades mais formais de aprendizagem, onde a empresa disponibiliza cursos e treinamentos para os funcionários desenvolverem suas competências;
- k) informal: a aprendizagem informal está inserida em todos os meios de aprendizagem, pois mesmo dentro de cursos formais, acabamos aprendendo de outras maneiras algumas coisas que não estavam estabelecidas no currículo das disciplinas, por exemplo, de uma faculdade. A aprendizagem informal transpassa todos os outros modos de aprendizagem citados anteriormente, pois mesmo quando estamos só

conversando com colegas de trabalho sobre suas atividades, ou problemas, estamos aprendendo com essa experiência;

- l) aprendizagem pela articulação entre teoria e prática: na faculdade, por exemplo, é percebido que se aprende melhor quando os trabalhos que os alunos escrevem devem ser apresentados para a turma, pois isso faz com que articulem melhor as ideias e exige um posicionamento para defender sua ideia frente às críticas.
- m) aprender através da resolução de problemas: quando o indivíduo se depara com problemas que precisa resolver, procura informações, alternativas e toma ações frente a esses problemas. Isso faz com que além de solucionar o problema (ou não), consigamos pensar a respeito do problema, da solução, dos resultados obtidos e conseqüentemente aprender.
- n) aprender com os erros: a partir do momento que executamos qualquer atividade, estamos sujeitos ao erro. Quando fazemos alguma coisa errada isso ficará gravado na nossa memória e nos esforçaremos para que não se repita, ou seja, aprendemos com esse erro o jeito de não executar as atividades, bem como, o jeito certo de fazê-las.
- o) aprendizagem autodirigida: o indivíduo, por vontade própria, sem imposição de terceiros, vai atrás de determinados assuntos de seu interesse. Ter curiosidade sobre determinado assunto e buscar novos aprendizados e crescimento profissional é o que direciona essa forma de aprendizagem.

2.2.1 Aprendizagem Gerencial e Empreendedora

O empreendedor possui mais escolaridade do que a média do cidadão brasileiro. Entre os 21 milhões de empreendedores, 78,6% têm acima de cinco anos de estudo. Considerando a população total, apenas 64,7% dos brasileiros têm este nível de escolaridade (BRASIL, [2010?]).

De acordo com Neto *et al.* (2007), a maioria das universidades do país os jovens estudantes são formados para serem empregados, e não empreendedores.

Quase nenhum incentivo é passado aos alunos para que criem seus próprios negócios, bem como, as ferramentas que os auxiliariam no alcance do sucesso.

A partir de 2000 começaram a surgir alguns estudos sobre aprendizagem empreendedora, tentando buscar descobrir quais as características dos empreendedores que poderiam ser desenvolvidas e como isso acontecia. Esses estudos, de acordo com Botelho *et al.* (2008 *apud* FIALA, 2012) pressupõem que o empreendedor tem a capacidade de aprender através de suas experiências, ou seja, através da prática, do dia-a-dia, errando e descobrindo outras maneiras de executar suas atividades. Para Politis (2005 *apud* FIALA, 2012, p. 5) “aprendizagem empreendedora é um processo experiencial, no qual a experiência pessoal é transformada em conhecimento que, por sua vez, serve como guia para a escolha de novas experiências”.

[...] As empresas precisam de profissionais que tenham uma visão global do processo e que saibam identificar e satisfazer as necessidades do cliente. A tradição do nosso ensino, de formar empregados nos níveis universitário e profissionalizante, não é mais compatível com a organização da economia mundial. Exige-se hoje, mesmo para aqueles que vão ser empregados, um alto grau de "empreendedorismo". As empresas precisam de colaboradores que, além de dominar a tecnologia, conheçam também o negócio, saibam auscultar e atender as necessidades do cliente e possam identificar oportunidades, além de buscar e gerenciar os recursos para viabilizá-las. **A metodologia de ensino tradicional não é adequada para formar empreendedores.** (BATISTA, 2004 *apud* NETO *et al.*, 2007, p.5)

Assim como afirma a autora, o ideal seria que todo mundo tivesse um perfil empreendedor, que além de ter iniciativa para buscar sempre o melhor resultado para o cliente e para a empresa, se sentisse parte dela e tivesse o mesmo comprometimento como se a empresa fosse sua.

De acordo com Chér (2008, *apud* BHIDÉ, 2000), 71% dos empreendedores copia ou modifica uma ideia encontrada em um emprego anterior para criar o próprio negócio, outros 20% descobrem ao acaso, 5% está ligado às novas descobertas de TI e 4% pesquisam em busca de oportunidades para o negócio.

Chér (2008) afirma que poderíamos resumir essa situação em duas palavras “experiência anterior”, pois é exatamente daí que a maioria dos empreendedores se baseia na hora de abrir o próprio negócio, não fugindo tanto de sua zona de conforto.

A função de gerente, nos negócios empreendedores, é atribuída ao próprio dono do estabelecimento, sendo assim, além da aprendizagem empreendedora também podemos citar como fundamental para o sucesso desses empreendedores, a aprendizagem gerencial. Segundo Leite, Godoy e Antonello (2006), a função do gerente, que vem se modificando ao longo do tempo, agora além de ter que se ajustar às mudanças que ocorrem no ambiente, ele precisa também promover essa mudança na organização e trabalhar em ambientes imprevisíveis. As autoras ainda afirmam que esse gerente deixou de ser o chefe, aquele que apenas ordenava e detinha autoridade e informação, se tornando alguém que prepara e dá poder a sua equipe, para que os objetivos sejam alcançados.

Os dois modos de aprendizagem – empreendedora e gerencial – tem grande apelo ao que diz respeito a aprendizagem de modo experiencial ou informal, o que pode ser afirmado pelo fato de que muitas vezes o empreendedor (que ocupa o posto de gerente também) não teve experiência anterior nenhuma nessa função, então a maioria das coisas que ele sabe, aprendeu fazendo.

2.3 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competência, para Ruas (2005 *apud* ANTONELLO, 2010) se confunde com o de qualificação, pois este é contextualizado num ambiente de emprego formal, onde o trabalho é em sua maioria industrial com atividades rotineiras e previsíveis, ou seja, um trabalhador qualificado era o que tinha capacidade de operar a máquina. Com a mudança no modelo de produção Fordista, o qual tinha foco na tarefa, baixa aprendizagem e situações de trabalho homogêneas e previsíveis para o modelo de produção flexível, que proporcionava alta aprendizagem, foco nos resultados e situações de trabalho mais customizados e diferenciados, três conceitos se destacam para Zarifian (2001, p.40): evento, comunicação e serviço. Para Antonello (2010, p. 2):

Evento significa que a competência não está mais presa a definições prévias de tarefas a executar em um posto de trabalho [...] o grau de experiência não depende mais do tempo de permanência no posto de trabalho, mas da variedade dos eventos enfrentados [...]

O trabalhador agora é proprietário de suas competências, elas não se referem mais ao posto de trabalho que ele ocupa, visto que é ele quem deve mobilizar os recursos disponíveis e executar ou solucionar o que lhe é proposto, sabendo que as atividades serão variadas, exigindo regularmente um esforço do funcionário para lidar com os diferentes eventos.

O segundo conceito – comunicação – para Zarifian (2001, p.45-46) é:

a) Principalmente construir um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto; [...] b) entender os problemas e as obrigações dos outros [...] e entender a interdependência, a complementaridade e a solidariedade das ações; c) conseguir entender a si mesmo e conseguir avaliar os efeitos de sua própria ação sobre os outros, em função desse entendimento; e d) chegar a um acordo referente às implicações e aos objetivos de ação aceitos e assumidos em conjunto, quanto às regras que vão permitir organizar estas ações [...].

Estamos sempre cercados de pessoas, independente do local de trabalho, da função ou do tipo de atividade, fazendo com que se torne praticamente impossível a ausência de relacionamento com os colegas de trabalho ou mesmo na vida pessoal. Essa afirmação nos evidencia que as competências individuais não se sustentam sem o convívio e as relações interpessoais, visto que são elas que nos proporcionam um grande aprendizado, possibilitando o desenvolvimento de nossas competências.

A terceira dimensão se refere à diferenciação, a personalização e a participação do usuário final nos serviços, fazendo com que o funcionário precise ter uma capacidade enorme de se relacionar com as pessoas, entender o que elas querem e conseguir entregar um serviço de acordo com o demandado. Esses três conceitos nos fazem compreender que as mudanças que ocorreram no ambiente de trabalho estão exigindo mais dos funcionários, como por exemplo: “necessidade de negociação, de flexibilidade e adaptação, de iniciativa, de foco no resultado, de trabalho em equipe, entre outras” (ANTONELLO, 2010, p. 4).

Existem três correntes que definem competências, cada uma proveniente de um país diferente, a primeira, que surgiu nos Estados Unidos é uma definição orientada para o indivíduo e se refere mais a questões comportamentais. Dale e Iles (1992 *apud* ANTONELLO 2010, p.6) afirmam que “as competências geradas são

principalmente comportamentais, especificando as habilidades ou qualidades que uma pessoa usará para realizar um trabalho”. A segunda corrente é a Inglesa, e se refere às definições orientadas para o cargo/função, conforme Antonello (2010), a competência profissional corresponde à habilidade para executar atividades dentro de uma ocupação para os padrões esperados no trabalho. A última corrente, oriunda da França, se restringe às definições multidimensionais, e está basicamente relacionada a três dimensões: fazer (habilidades), ser (atitudes) e saber (conhecimento), originando a conhecida sigla CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes).

Segundo Le Boterf (2003, p.48) “o profissional não é aquele que possui conhecimentos ou habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto profissional”. Isso é o que define as competências, elas só são percebidas quando as pessoas conseguem colocá-las em prática, mostrar o que sabem fazer com os recursos disponíveis que possuem no momento, em determinada situação. “A competência requer uma instrumentalização em saberes e capacidades, mas não se reduz a essa instrumentalização” (LE BOTERF, 2003, P.48).

Para que haja competência é necessário colocar em ação um repertório de recursos – conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades integrativas, capacidades relacionais – os quais são colocados à prova em desafios oriundos da concepção de novos projetos, dos problemas mais complexos, dos incidentes, das panes [...] nessas situações, além de colocar em ação os recursos da competência, tem-se a oportunidade de experimentar e aprender novas possibilidades de lidar com eles, e, portanto, de desenvolver a própria competência (RUAS, 2001, p. 249 *apud* NASSIF *et al.*, 2004, p.2).

As competências individuais são dinâmicas, não são conceitos fixos, que ou a pessoa tem ou não, elas só podem ser observadas na prática, no dia-a-dia da empresa, quando as dificuldades surgem e os problemas de diversas origens precisam ser resolvidos com os recursos que se dispõe no momento. Por esse motivo é que podemos também desenvolver as competências na prática, com a experiência que adquirimos, aprendendo com erros e acertos. De acordo com a Resolução 04/99 CEB/CNE, o conceito de competência é “a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho”.

Le Boterf (1995 *apud* FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2008 p. 190) coloca a competência como sendo uma encruzilhada de três pontos fundamentais formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela formação educacional e pela experiência profissional, ou seja, para ele, a competência é o conjunto de todos os conhecimentos que adquirimos na vida. Para Fleury e Oliveira Junior (2008, p. 190), a noção de competência pode ser associada aos seguintes verbos: “saber, agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”.

2.3.1 Competências Empreendedoras

O cenário atual da economia é de grandes transformações, e elas estão acontecendo cada vez mais rápido. É obrigação dos empreendimentos se adaptarem o mais rápido possível, para não perderem espaço no mercado, pois a cada momento surgem novos negócios, com novas ideias e se as atuais empresas não acompanharem o mercado elas ficarão para trás. Por esse motivo, as competências devem estar frequentemente sendo desenvolvidas, pois as necessidades mudam, os conhecimentos ficam mais complexos e os empreendedores devem estar sempre se adaptando.

Segundo o modelo apresentado por Lenzi (2008), destacam-se dez competências requeridas aos empreendedores, mostradas no Quadro 2:

CONJUNTO DE REALIZAÇÃO
Busca de oportunidades e iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> · faz as coisas antes do solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias; · age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; · aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos terrenos, local de trabalho ou assistência.
Correr riscos calculados
<ul style="list-style-type: none"> · avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; · age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; · coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
Exigência de qualidade e eficiência
<ul style="list-style-type: none"> · encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato; · age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; · desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

Persistência
<ul style="list-style-type: none"> · age diante de um obstáculo; · age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; · assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objetivos.
Comprometimento
<ul style="list-style-type: none"> · faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para complementar uma tarefa; · colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; · esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.
CONJUNTO DE PLANEJAMENTO
Busca de informações
<ul style="list-style-type: none"> · dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; · investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; · consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
Estabelecimento de metas
<ul style="list-style-type: none"> · estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal; · define metas em longo prazo, claras e específicas; · estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.
Planejamento e monitoramento sistemáticos
<ul style="list-style-type: none"> · planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos; · constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; · mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
CONJUNTO DE PODER
Persuasão e rede de contatos
<ul style="list-style-type: none"> · utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; · utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; · age para desenvolver e manter relações comerciais.
Independência e autoconfiança
<ul style="list-style-type: none"> · busca autonomia em relação a normas e controles de outros; · mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; · expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Quadro 2: Competências Empreendedoras

Fonte: Lenzi (2008)

Essas competências foram divididas em três categorias, e serão de grande importância no momento da comparação dos resultados obtidos na pesquisa com os conceitos trazidos aqui no referencial teórico.

No primeiro conjunto, o de realização, pode-se perceber que as competências giram em volta de uma característica já citada anteriormente e que é extremamente saliente nos empreendedores: a dedicação ao seu negócio. O empreendedor se compromete com o negócio desde o início, faz de tudo para que dê certo, passa

pelos obstáculos que encontra e sempre busca as melhores oportunidades para sua empresa.

O segundo bloco mostra as competências mais técnicas no que diz respeito ao planejamento do negócio, ou seja, as que precisariam de um conhecimento específico de conceitos administrativos para desempenhá-las de maneira satisfatória. Antecipando-se aos resultados obtidos nas entrevistas com os empreendedores, visto que um dos critérios para a seleção dos mesmos é que não tenham nenhuma formação em curso de graduação em Administração ou semelhante, é plausível que essas competências sejam as menos desenvolvidas nos pequenos empreendedores de Porto Alegre.

O último conjunto de competências se refere a questões de atitude, pois são questões pessoais de autoconfiança, autonomia, relações comerciais, entre outras. Estas são de extrema importância, visto que sem essas competências não teria nem motivo para o empreendedor abrir seu próprio negócio, pois se ele não confiar nele mesmo, em quem mais confiará para gerenciar sua empresa? Se o empreendedor não buscar autonomia, de que serve ter seu próprio negócio se as decisões não serão tomadas por ele?

Todas essas competências e outras mais serão então confrontadas com os resultados obtidos nas entrevistas, para assim descobrir, por exemplo, se os pequenos empreendedores de Porto Alegre conseguem aprender com as experiências pessoais e quais são as que eles mais precisam ainda desenvolver.

3 METODOLOGIA

Este capítulo busca apresentar ao leitor o método de pesquisa utilizado neste trabalho, bem como, a técnica para coleta e análise de dados e caracterização dos empreendedores entrevistado.

3.1 O MÉTODO

Segundo Goode e Hatt (1968, p. 421 *apud* GODOY, 2006, p.118), o estudo de caso básico ou genérico pode ser caracterizado como “um método de olhar a realidade social” e que se utiliza de um conjunto de técnicas de pesquisa, como a realização de entrevistas e a coleta de histórias de vida. Stake (1994 *apud* GODOY, 2006) afirma que o pesquisador busca entender o particular em cada situação e que o objeto estudado pode ser uma pessoa, uma empresa, ou ainda um grupo de pessoas que compartilham a mesma experiência. Godoy (2006) afirma que o estudo de caso básico é um método de pesquisa adequado quando se deseja focar em problemas práticos decorrentes das situações individuais, nos procedimentos e nas interações cotidianas. O atual projeto busca identificar as competências que foram adquiridas pelos pequenos empreendedores de Porto Alegre que não possuem formação acadêmica na área Administrativa ou semelhante, sendo assim, isso se torna um tema propício para se utilizar o método do estudo de caso básico.

3.2 ENTREVISTADOS

A unidade de análise desse projeto de pesquisa é o indivíduo, nesta situação, são os próprios empreendedores. Segundo Yin (2010), em cada situação um pessoa única é o caso que será estudado e esse indivíduo é a unidade primária de análise.

Segundo o passo a passo exposto por Vergara (2006) para a elaboração de um projeto, primeiramente deve ser definido o tema e problema de pesquisa, para

então ser feita uma revisão bibliográfica acerca dos conteúdos pertinentes ao tema e que darão suporte ao estudo.

Deve-se então elaborar uma lista de possíveis entrevistados, que no caso deste trabalho foram os donos de pequenas empresas da cidade de Porto Alegre. Essa amostra, segundo Vergara (2006), foi não probabilística selecionada por acessibilidade, pois longe de qualquer procedimento estatístico, escolhe os elementos simplesmente pela facilidade de acesso a eles. Os entrevistados foram selecionados com o critério de estar há pelo menos dois anos no mercado e em situação financeira positiva, o que indica o sucesso do negócio de acordo com o SEBRAE (2013). Outro critério de seleção é que os empreendedores não possuam nenhuma formação em curso de graduação em Administração ou semelhante.

Ao todo foram entrevistados nove empreendedores de três setores diferentes de mercado: construção civil, *fitness* (academia e estúdio de pilates) e loja de roupas. O Quadro 3 mostra o perfil dos entrevistados:

MERCADO	ENTREVISTADO	IDADE	SEXO	FORMAÇÃO	TEMPO DA EMPRESA
CONSTRUÇÃO CIVIL	ENT_01	55	MASCULINO	Formação Técnica e Superior Incompleto	25
CONSTRUÇÃO CIVIL	ENT_02	61	MASCULINO	Superior Completo	28
CONSTRUÇÃO CIVIL	ENT_03	56	MASCULINO	Superior Completo	28
FITNESS	ENT_04	30	MASCULINO	Pós Graduação	6
FITNESS	ENT_05	28	MASCULINO	Superior Completo	2
FITNESS	ENT_06	27	FEMININO	Pós Graduação	2
FITNESS	ENT_07	28	FEMININO	Superior Completo	2
LOJA DE ROUPAS	ENT_08	46	FEMININO	Superior Incompleto	28
LOJA DE ROUPAS	ENT_09	21	MASCULINO	Superior Incompleto	2

Quadro 3: Perfil dos Entrevistados

Fonte: elaborado pela autora

Foram entrevistados nove empreendedores de três segmentos diferentes do mercado: construção civil, *fitness* e varejo de moda. O primeiro é um setor em crescimento no Brasil, pois, como afirma Sergio Watanabe, presidente do Sindicato da Indústria da Construção Civil de São Paulo (EXAME, 2013), o setor deverá encerrar 2013 com crescimento de dois por cento, com previsão de aumento de três por cento para o ano de 2014.

De acordo com o estudo do SEBRAE (2013), o maior avanço entre as micro e pequenas empresas nascidas entre 2005 e 2009 aconteceu no ramo da construção. Entre esses anos, o setor teve um aumento de 9% em termos de taxa de sobrevivência, assim como o índice de mortalidade caiu 9% nesse mesmo período. A explicação sugerida é o aumento da demanda interna por esse tipo de atividade.

O mercado *fitness* está em alta expansão, segundo Ribeiro (2013), o Brasil lidera o setor de *fitness* na América do Sul e é o segundo maior do mundo, perdendo apenas para os Estados Unidos. De acordo com a IHRSA (2013), o Brasil lidera todos os indicadores em comparação com os países da América Latina: em receitas (US\$ 2,4 bilhões), em número de academias (23.398) e em número de usuários (7 milhões).

O comércio varejista, com foco na moda é o terceiro segmento analisado no trabalho, pois assim como os mercados da construção e do *fitness*, está em crescimento no Brasil. De acordo com o IBOPE (2013), o consumo dos brasileiros, no ano de 2013, será 18% maior que em 2012 e a região sul do país é a que apresenta o maior consumo per capita com vestuário, no valor de R\$ 897,00.

De acordo com o estudo do SEBRAE (2013), o comércio varejista do vestuário e acessórios foi o que mais teve empresas criadas em 2007 entre todos os outros tipos de comércio no Brasil, com um total de 34.757 empresas e uma taxa de sobrevivência (dois anos) de 79%.

A região Sul do país, como afirma o SEBRAE (2013), está em segundo lugar tanto na taxa de sobrevivência das empresas de dois anos constituídas em 2007, 75,3% tanto na taxa de mortalidade com 24,7%. Isso pode ser explicado pela alta concentração de empresas do setor industrial, que possuem a maior taxa de sobrevivência, nas regiões Sul e Sudeste, que juntas agregam 75% das indústrias do país.

Abaixo segue um breve histórico da vida dos nove entrevistados, para que o leitor consiga acompanhar e entender melhor as análises apresentadas e os trechos retirados das entrevistas individuais.

- Entrevistado 01: 55 anos, formado no Curso Técnico em Edificações no Parobé e com o Curso de Arquitetura incompleto. Trabalhou em grandes empresas de construção civil desde o início do curso técnico, logo que saiu do colégio. No final dos anos 80, ele e o irmão mais

velho, formado em Engenharia Civil deram início a empresa que está no mercado até hoje, atuando sempre em obras públicas.

- Entrevistado 02: 61 anos, se formou em Arquitetura em 1978 e tem Pós-Graduação em Restauração, sempre trabalhou com obras, mais especificamente na parte de projeto e execução. Abriu a empresa com o tio em 1985, mas em 1990 ele desfez a sociedade e dirige a empresa sozinho desde então.
- Entrevistado 03: 56 anos, formado em Economia, mas trabalhou desde os quatorze anos na empresa de construção dos tios, até a mesma falir em 1985, que foi quando ele decidiu então abrir a própria empresa de construção, visto que era a única coisa que sabia fazer.
- Entrevistado 04: 30 anos, formado em Educação Física e Pós-Graduado em Cinesiologia, trabalhava de estagiário há seis anos quando ele e mais dois sócios abriram a própria academia. Atualmente ele dirige a empresa sozinho, pois os outros dois sócios saíram do negócio por motivos pessoais.
- Entrevistado 05: 27 anos, licenciado e bacharel em Educação Física, abriu a academia há dois anos com mais dois sócios que se conheceram em uma academia, onde os três trabalharam juntos.
- Entrevistada 06: 27 anos, formada em Fisioterapia e em Licenciatura Plena em Educação Física e Pós-Graduada em Fisioterapia Hospitalar e Terapia Intensiva. Abriu o consultório de pilates e estética com uma amiga há dois anos e ela é a responsável por toda a parte administrativa da empresa.
- Entrevistada 07: 28 anos, graduada em Fisioterapia, abriu o Estúdio de Pilates há dois anos com mais duas sócias. Atualmente ela e uma das sócias permanecem na sociedade, sendo ela responsável pelas atividades de pilates, massagem e fisioterapia, e ambas dividem as atividades administrativas.
- Entrevistada 08: 46 anos, sem formação superior, trabalhou dos doze anos até os dezessete na empresa do pai, casou com dezoito e decidiu começar o próprio negócio. Sempre esteve envolvida com moda, seja vendendo roupas, confeccionando roupas ou vendendo tecidos.

Chegou a ter setenta sacoleiras vendendo sua própria confecção, com vendas inclusive para as lojas Renner. Atualmente tem duas lojas e vende em feiras de empresas.

- Entrevistado 09: 21 anos, cursou três semestres de Administração, mas largou pela falta de tempo. Atualmente é dono de três franquias de uma *surfshop*. A primeira delas foi adquirida há três anos, mas a loja só foi aberta há dois e as outras duas franquias foram compradas há um ano. Não tem sócio, mas contou com ajuda financeira do pai para aquisição das franquias.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A técnica para a coleta de dados foi a entrevista presencial de longa duração com um roteiro semi-estruturado (anexo A) que foi aplicado a todos os entrevistados, pois o mesmo possibilita a discussão de questões surgidas durante as entrevistas, visto que cada relato traz suas peculiaridades, pois estamos tratando com a trajetória pessoal de cada dono de empresa.

Realizar um grande número de entrevistas não significa enriquecer a investigação que se está realizando. Como em outras metodologias inseridas no âmbito da pesquisa qualitativa, na história oral há um momento em que os dados coletados começam a se repetir, agregando pouco valor ao material já coletado. É o chamado ponto de saturação. Nesse momento as entrevistas podem ser encerradas (VERGARA, 2005, p. 124).

As entrevistas tiveram duração média de quarenta e cinco minutos cada. Após a conclusão das entrevistas, seguindo o passo a passo exposto por Vergara (2005), as mesmas foram ser transcritas, para facilitar o acesso às respostas e conseguir o máximo de informação possível. Para o tratamento dos dados levantados nas entrevistas, elas foram separas em diferentes temas, como por exemplo: motivos e processo de criação das empresas, formas de aprendizagem, competências desenvolvidas, entre outros, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. Na realização desta análise, os resultados obtidos foram confrontados

com as teorias que deram suporte ao estudo para no final ser apresentada a conclusão desse trabalho.

3.4 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Tentou-se realizar todas as entrevistas em local isolado que desse maior liberdade e conforto aos entrevistados para responder às questões, longe também da interrupção de funcionários ou clientes. Algumas entrevistas foram interrompidas pelo telefone celular, visto que as mesmas foram realizadas durante o período de trabalho não permitindo aos empreendedores que os desligassem durante a gravação.

Previamente tinha-se decidido que seriam entrevistados três donos de empresas em cada setor, mas devido à dificuldade de acesso aos lojistas e a aproximação com gestores do setor *fitness*, decidiu-se manter o número total de nove entrevistas, sendo quatro de *fitness*, duas de loja de roupas e três da construção civil.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será exposta a análise dos dados coletados, os quais foram agrupados em sete categorias de análise provenientes das vinte e uma perguntas do questionário (anexo A) presente no final deste trabalho. As respostas dos entrevistados foram analisadas em conjunto e baseadas no referencial teórico apresentado anteriormente. Muitas falas dos empreendedores foram usadas para exemplificar as diferentes categorias, sendo assim, a identidade de todos eles permanecerão sigilosas e a palavra “entrevistado(a) xx” será usada de acordo com o Quadro 3 (p. 29).

O quadro abaixo exhibe quais as categorias usadas para a realização da análise das entrevistas:

Categoria de análise	Definição
Motivos e processo de criação das empresas	Identificar os principais motivos e as influências que levaram os entrevistados a abrirem as próprias empresas, bem como, tentar identificar se há um motivo padrão entre os empreendedores. Para responder essa questão usaremos como base as perguntas de número 1, 2, 3, 4 e 5.
Atividades desenvolvidas atualmente e preparação para as mesmas	O objetivo desta categoria é entender quais as atividades desenvolvidas atualmente pelos empreendedores. Para responder essa questão usaremos como base as perguntas de número 6 e 8.
Formas de aprendizagem	Identificar quais as formas mais comuns de aprendizado entre os entrevistados e como eles percebem o próprio processo de aprendizado, bem como, identificar se ser um empreendedor proporciona um desenvolvimento pessoal. Para responder essa questão usaremos como base as perguntas de número 7, 9, 10, 13, 14, 15, 16 e 17.
Fatores que dificultam e facilitam a aprendizagem	Identificar os fatores que dificultam e facilitam a aprendizagem dos entrevistados utilizando como base as perguntas de número 11 e 12.
CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessárias para gerenciar a empresa	Diz respeito às competências percebidas pelos empreendedores para gerenciar a empresa, utilizando como base as perguntas de número 18, 19 e 20.
Sugestões	Identificar soluções que os empreendedores dariam para quem está pensando em abrir o próprio negócio, usando como base a pergunta de número 21

Quadro 4: Categorias de análise

Fonte: elaborado pela autora

4.1 MOTIVOS E PROCESSO DE CRIAÇÃO DAS EMPRESAS

Identificou-se que nos três entrevistados do setor da construção civil e dos quatro do setor *fitness* que todos já tinham trabalhado anteriormente no setor como empregados, entretanto, foram percebidos diferentes motivos e incentivos entre os nove entrevistados que os levaram a deixar de ser empregado para tornarem-se empregadores, tais como:

- Vontade de ter o próprio negócio: apesar de alguns entrevistados já estarem bem posicionados no mercado decidiram abandonar o emprego e abrir a própria empresa por desejo de ter um negócio próprio.

Entrevistado 02: Vontade. Eu sempre sonhei em ter a minha empresa. Eu trabalhei 6 anos em outras empresas depois de formado e cada vez me dava mais vontade de ter a minha empresa e trabalhar por conta. Eu gosto, adoro o que eu faço.

- Oportunidade: a empresa em que trabalhavam faliu ou por motivos pessoais tiveram que sair do emprego, como no caso da entrevistada 06, que se desligaria da empresa para fazer uma cirurgia.

Entrevistada 06: Primeiro foi porque eu ia sair do hospital porque eu tinha que fazer a cirurgia, mas daí eu poderia muito bem tentar hospital de novo, mas não sei o que me direcionou a entrar na sociedade, mas porque eu acho que eu via como uma grande oportunidade de mercado com relação financeira falando, depois que a gente viu que não é tão lindo assim.

- Incentivo financeiro: os entrevistados 07 e 09 afirmam que tiveram incentivo financeiro dos pais ou amigos que acreditavam no potencial deles para ter o próprio negócio, pois caso contrário, estariam ainda trabalhando de empregados.

Entrevistado 09: Meu pai queria investir em alguma coisa, ele e minha mãe trabalham pros outros, e eu era o mais pilhado, daí eles falaram pra eu procurar o que eu queria, que é surf shop no caso, daí eu fui atrás da franquia.

- **Autonomia:** com relação ao horário de trabalho, poder desenvolver na empresa as atividades que acredita serem melhor para o negócio e da maneira que pensa ser o melhor para si e para o cliente e tomar decisões quanto ao rumo da empresa.

Entrevistado 05: Acho que foi esse impulso profissional de querer buscar coisas que não me limitem. O fato de ser dono do meu negócio eu tenho menos limitação e posso tentar abranger mais coisas relacionadas a área, não fico preso só ao simples fato de ser academia. Eu posso querer botar algum outro tipo de curso, posso colocar cursos teórico-prático pra outros professores, mais em questão disso, de não ficar limitado e trabalhar só naquilo.

Entrevistada 06: Eu acho que é a total autonomia com relação ao horário, não é nem financeiramente falando.

- **Independência:** tanto financeira quanto de não receber ordens de um superior, como podemos perceber pelos discursos dos entrevistados 04 e 08:

Entrevistado 04: Acho que o dinheiro é um carro bem forte na minha vida, acho que tenho essa preocupação.

Entrevistada 08: Eu queria muito ter o meu negócio, eu não nasci pra ser mandada por ninguém, eu não aceito. Se eu precisar, com certeza eu vou ser, mas se eu puder optar e se eu puder eu ter, mesmo que eu quebre a cara, eu prefiro ter o meu negócio.

- **Já ter o conhecimento da área:** visto que já tinham trabalhando anteriormente em outras empresas onde tiveram contato com a parte administrativa e por acreditarem já ter o conhecimento técnico, seja de construção civil ou de professor de academia, poderiam gerir a própria empresa.

Entrevistado 01: A nossa capacitação fundamental básica, que foi a qualificação técnica dentro do ensino médio e depois o conhecimento dentro dessas primeiras empresas que nós fomos trabalhar. Isso nos motivou a ter a vontade também, por trabalhar em empresas modelo, de também nos sentirmos capazes, sairmos dali e termos o nosso próprio negócio.

- Dificuldade de adaptação: não se adapta aos moldes da maioria das empresas do setor onde trabalhou, por acreditar em técnicas diferentes, assim como afirma a entrevistada 07:

Eu tenho uma certa dificuldade de adaptação. Na minha área, ou trabalha em hospital ou trabalha em clínica, e na clínica tu não pode ter tanta autonomia e eu não consigo trabalhar dessa forma. Tem lugares que a gente é obrigado a atender 6, 7 pessoas ao mesmo tempo, e eu não consigo ser assim, a minha personalidade não permite isso. Eu acredito que pra um bom atendimento é preciso ter no máximo 2 pessoas, e quando tu entra numa clínica tu tem que te submeter às regras da clínica, tem que te submeter a atender, 5, 4, quantos forem naquele horário, então eu tenho essa dificuldade. A forma que eu encontrei pra não precisar me submeter a isso é eu ter o meu próprio negócio e eu coordenar conforme os meus conceitos.

- Realização profissional: buscar fazer o que gosta sem ser limitado por ninguém, ir atrás do sonho e do que traria realização profissional, assim como afirma o entrevistado 05, que teve o apoio da sua mãe:

A influência principal foi a insatisfação que agente tava sendo empregados né. A minha mãe sempre disse pra mim que eu devia buscar caminhos onde eu me tornasse mais realizado como profissional e geralmente isso acaba acontecendo quando a gente é dono do próprio negócio.

Dentre os processos de criação das empresas, os entrevistados 1, 2, 4, 5, 6, 7 e 8 começaram com pelo menos mais um sócio, e desses, apenas o 2, 4 e 8 estão atuando sozinhos atualmente, os outros ainda mantem a sociedade. Os entrevistados 3 e 9 sempre estiveram sozinhos desde o começo, o 9 apenas contou com ajuda financeira mas tocou a empresa por conta própria.

A pergunta de número cinco, que questionava se os empreendedores já tinham pensado alguma vez em desistir do negócio e qual o motivo, apresentou respostas bem distintas, bem como aqueles que afirmam certamente que nunca pensaram quanto àqueles que pensam com frequência, como podemos observar nas declarações a seguir:

Entrevistado 03: Isso aí todo mundo pensa, achando que a dos outros é melhor, sempre acha que a grama do vizinho é melhor, mas quando tu vai olhar, de repente, a da gente não tá tão ruim assim.

Entrevistado 05: Ah teve, vários momentos, porque sendo empregado, querendo ou não, eu tinha aquela segurança, no final do mês, independente do lucro ou não da empresa e ia receber meu salário. Aqui a gente não tem essa certeza, a gente passou bastante tempo trabalhando muito pra não ver nada de dinheiro.

Entrevistada 08: Muitos. [...] Porque eu sou muito mais forte do que a minha desistência e se eu parar de fazer isso, eu vou fazer o que? Se a minha vida inteira foi em função disso, agora não tem desistir, ou se mata ou toca pra frente. Como eu não quero me matar eu vou tocar pra frente né.

Entrevistada 07: Não, nenhuma vez.

Frente a essas respostas tão distintas, podemos concluir que apesar de alguns empreendedores já terem pensado uma ou diversas vezes em desistir, nenhum foi adiante efetivamente. Essa característica presente nos empreendedores é devido ao grande nível de aceitação de risco e falha, que os deixa mais flexíveis frente aos problemas que possam acontecer.

4.2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS ATUALMENTE

Essa categoria mapeou as atividades desenvolvidas atualmente pelos empreendedores, tanto as atividades técnicas, relacionadas diretamente com a profissão de cada um, quanto àquelas que mais interessam à pesquisa, que são as tarefas administrativas.

Podemos perceber pelo discurso da maioria dos empreendedores que a expressão “atividade administrativa” para eles está diretamente relacionada com questões financeiras, tornando-se uma atividade presente no dia a dia de todos eles.

Entrevistado 04: [...] das atividades administrativas eu faço a contabilidade, as notas, a parte financeira, administração de pagamentos, recebimentos, tanto de alunos quanto de professores e funcionários também, compra de materiais, manutenção dos materiais, organização dos horários, cumprimento dos horários de abertura e de fechamento, planilha de férias, avaliações físicas, controle de alunos entrada e saída, mailing dos alunos, telefonema dos alunos, marketing da academia.

Entrevistado 05: Eu desenvolvo a atividade de professor, dou aula pros alunos e eu faço a questão administrativa da academia. Os balanços, contato com contador, todos os fechamentos mensais.

Entrevistada 06: No início eu não cuidava muito dessa parte administrativa [...] mas isso era uma coisa que me dava uma certa aflição, porque eu não sabia a quantas andava e ela (a sócia) não é uma pessoa muito organizada. Então eu sempre guardei os recibos, essas coisas assim, porque vá que digam que a gente não pagou, então eu meio que fui me “adonando” dessa parte mais administrativa.

Entrevistada 08: Eu faço tudo, desde o supermercado até pagar as contas. Eu compro, eu viajo, vou a São Paulo, eu que compro, eu que boto preço, eu que escolho a mercadoria, eu que vendo, eu que levo pras feiras, tudo eu.

Entrevistado 09: Hoje eu cuido da parte de vendas das 3 lojas, tem uma supervisora que cuida só da venda das lojas e eu supervisiono ela no caso [...] faço as compras da loja também, que é a parte mais chata, fazer análise de produto, análise de compras, análise de tudo o que tiver. tudo aqui é eu que escolho, vou no mostruário escolho os produtos, os tênis. Cada loja tem um gerente que monta o time, faz os testes, eu só dou uma olhada, me apresenta a pessoa, mas é ele que decide, eu dou essa responsabilidade pra eles.

Podemos perceber pelas declarações expostas, que todos os empreendedores desempenham atividades que vão desde compra de material, no caso das construtoras, compra de roupas para as lojas, material de limpeza, até o marketing das empresas, o contato com o contador, a criação e alimentação de planilhas para controle financeiro, contato com clientes, venda dos produtos e serviços, além de manutenção dos equipamentos e limpeza do local de trabalho.

Como conclusão desta categoria exposta pelas declarações dos entrevistados, podemos afirmar que todos eles fazem a maioria das atividades administrativas das empresas, além, claro, das atividades que dizem respeito à formação profissional de cada um, como no caso das academias e estúdios de pilates onde os empreendedores passam a maior parte do dia dando aula e atendendo aos alunos.

Entrevistado 02: Muitas pessoas que trabalham aqui entram entusiasmadíssimas, e como eu não dou chance, tem gente que saiu magoada.

Entrevistado 03: Eu sou bastante centralizador, que eu acho que é a maneira de dar certo. Talvez pudesse crescer mais, mas eu não quero isso não passa pela minha cabeça.

Essa centralização, que se torna uma característica marcante entre todos eles, se dá um pouco pelo tamanho das empresas que são na sua maioria micro, mas, principalmente, pela ausência de conhecimento em administração, que faça inclusive com que os entrevistados tenham medo e receio de distribuir as atividades.

4.3 FORMAS DE APRENDIZAGEM

Nesta categoria de análise, que envolve o maior número de perguntas do questionário, buscamos maior aprofundamento para identificar as diversas formas de aprendizagem presentes na vida dos pequenos empreendedores. As questões buscaram trazer recordações desde o início da carreira de cada um, entendendo quais as coisas mais importantes que aprenderam e como eles perceberam a influência deste aprendizado no cotidiano.

Apesar de existirem profissionais de diversas idades que variam entre 21 e 61 com média de 39 anos, percebemos claramente em todos os discursos que o meio mais comum de **aprendizagem foi através da experiência**, onde os empreendedores, sem nenhuma aprendizagem formal em administração foram obrigados a desenvolver as competências que envolvem esse tipo de atividade na prática.

O que se concluiu dessa análise foi que independente da idade, da escolaridade ou do tamanho da empresa, os entrevistados citaram que é necessário primeiro a **vontade de aprender e estar interessado por aquilo que se quer aprender**.

Entre os meios de aprendizagem formal, que segundo Antonello (2005) são o treinamento, educação básica, cursos, mestrado e educação continuada, as que foram abordadas pelos empreendedores referem-se somente às atividades específicas de cada ramo de atividade (construção civil, educação física e fisioterapia), já para as atividades administrativas nenhum dos entrevistados teve algum aprendizado formal, como podemos perceber nos discursos abaixo.

Entrevistado 01: O conhecimento técnico eu tive uma boa base na formação técnica do ensino médio, muito boa a escola técnica que eu cursei: escola técnica Parobé.

Entrevistado 04: Eu sou formado em Educação Física pela Unisinos, sou Pós-Graduado pela UFRGS, e o treinamento funcional eu tive pela GAFF Mentorship do Rio de Janeiro. E na parte administrativa, aquela coisa linda, a gente vai indo e vai acertando.

Entrevistada 06: Bom, a parte do pilates eu fiz um curso de pilates [...] a parte de dermato eu fiz um curso de especialização que é de 15 dias [...] nessa parte administrativa eu não tenho preparação nenhuma. A gente vai no “achômetro”, a gente fala que como administradoras nós somos ótimas fisioterapeutas.

Entrevistada 07: O pilates eu fiz o curso né, no último semestre da fisioterapia, só podia atuar depois de formada.

Entre os meios de aprendizagem informal, o mais citado foi através da experiência, da prática, o que é mais comum e como Aristóteles¹ afirmava “é fazendo que se aprende a fazer aquilo que se deve aprender a fazer”. Da mesma maneira afirma Politis (2005 *apud* FIALA, 2012, p. 5), que a aprendizagem empreendedora baseia-se em um processo experiencial, onde a experiência é transformada em conhecimento.

Acredito, após a análise dos discursos, que isso se dê muito pela falta de tempo, fator muito citado pelos empreendedores como empecilho para a aprendizagem, que veremos na próxima categoria de análise, bem como os fatores que facilitam a aprendizagem.

Abaixo seguem os meios de aprendizagem identificados nas entrevistas com os pequenos empreendedores, tanto para as atividades administrativas quanto às que são de sua profissão.

- **Experienciar:** após passar por algumas situações, complicadas ou não, acaba que o funcionário perde o medo de lidar com elas. Foi o mais citado pelos entrevistados, visto que não tiveram nenhum aprendizado formal sobre administração, mas foram forçados a desempenhar certas atividades enquanto donos do próprio negócio.

¹ <http://frases.globo.com/aristoteles/1597>

Do mesmo modo como afirmou Leite (2011), onde ela diz que o conhecimento deriva da experiência e é testado por ela quando colocado em prática novamente, percebemos que esse é um meio muito efetivo de aprendizado.

Além da teoria que seria ensinada nos cursos, a pessoa consegue visualizar as situações na prática, como acontece no cotidiano mesmo, visto que cada estabelecimento funciona de forma diferente, tem públicos ou serviços diferentes. O ideal seria que os empreendedores pudessem vivenciar essa experiência em algum curso ou treinamento, onde eles visualizassem as possíveis situações antes de elas acontecerem de verdade, mas o que geralmente acontece é como afirma o entrevistado 09 “não me preparei, foi na marra”.

Entrevistado 05: Geralmente eu aprendo batendo a cabeça, eu vou lá, faço, não deu certo eu tento mudar a forma, deu certo eu tento manter, mais ou menos assim.

Nesse tipo de aprendizado, os entrevistados afirmam que aprenderam a maioria das atividades que envolvem as questões administrativas das empresas, como a criação de planilhas em excel, tratar e lidar com clientes ou funcionários, bem como atividades como compra de materiais ou roupas para as lojas, pois assim como afirma o entrevistado 9, que nunca teve nenhuma experiência anterior desse tipo ou qualquer tipo de preparação formal, conta que só aprendeu na hora de executar as tarefas. O que esse empreendedor afirma ter aprendido de mais importante foi se tornar um bom líder para seus funcionários, pois apesar de ter feito três semestre de Administração, ele diz que:

Fiz cadeira de pessoas mas eu não sabia lidar com pessoas, até que eu demorei pra fazer minha equipe boa, me tornar um líder bom também, que obviamente não entrei aqui como um ótimo líder, mas hoje em dia eu digo que sou um líder bom [...] lidar com pessoas foi a melhor lição que eu tive de aprendizado.

Em resumo, esse tipo de aprendizagem é percebido normalmente quando as pessoas não passam por nenhuma situação anterior que possa dar alguma noção do que elas vão enfrentar e elas não tem nenhum tipo de aprendizagem formal e precisam, de alguma maneira, executar as tarefas para o sucesso da empresa. Por

esse motivo, acabam tendo que enfrentar os desafios propostos no cotidiano e desempenhar as tarefas, de forma que aprendem na prática.

- **Experiência anterior:** refere-se a atividades executadas fora do ambiente de trabalho ou em empresas ou funções exercidas anteriormente.

Visto que oito dos nove entrevistados já tinham trabalhado anteriormente no mesmo meio em que abriram os próprios negócios ou em meios semelhantes, eles conseguiram agregar muitos conhecimentos obtidos nesses empregos e aplicá-los nas suas próprias empresas. Mesmo não trabalhando diretamente na parte administrativa, tiveram algum contato com essa área, o que facilitou o desenvolvimento das competências necessárias.

Entrevistado 01: a maioria delas foi nessas empresas que eu tive oportunidade e a sorte de trabalhar em empresas muito bem estruturadas no início da minha carreira.

O entrevistado 03 afirma que como a empresa que trabalhou desde os 11 anos era da família, ele sempre teve contato com todas as áreas “porque quando eu trabalhava de empregado a firma era como se fosse minha, tinha total liberdade.”, bem como a entrevistada 08, que trabalhou desde os 12 anos na empresa do pai, apesar de não ter nada a ver com a loja atual, ela conseguiu adquirir muita experiência:

Eu comecei a trabalhar com 12 anos, porque eu precisava muito ganhar o meu dinheiro e ter as minhas coisas, então eu fui trabalhar com meu pai. [...] eu já tava praticamente tomando conta da empresa, o contador só assinava, eu fazia toda a parte de escrita fiscal, lançava tudo o que tinha pra fazer, passei por todos os setores, aprendi muito lá, pra depois ter o meu negócio. Passei por faturamento, pelo crediário, na época o pai tinha quase 200 funcionários, então eu fui office-girl, comecei ir nos bancos, fazendo toda aquela parte de aprendizado, depois fazia faturamento, fazia liberação de crédito, tudo né. Aprendi bastante.

A entrevistada 07 afirma que devido aos sete anos que trabalhou na recepção de uma academia, ela pôde ter contato com diversas atividades, desde lidar com o cliente, negociar preços, fazer boas vendas, pagar contas, aprendeu também como

organizar as contas a pagar e disse que utiliza o mesmo método no seu estúdio atualmente.

- **Observação - modelos:** observar os colegas, chefes, no modo como eles trabalham e lidam com as situações.

Para os empreendedores que tiveram oportunidade de trabalhar em empresas que deram liberdade e confiança para explorarem os diferentes setores, podemos perceber pelos seus discursos, que esse tipo de aprendizagem foi importante para desenvolver as competências que possuem atualmente.

Entrevistado 01: Eu aprendi muito com as empresas que eu trabalhei e com os profissionais que trabalhavam nessas empresas, então algumas pessoas que eu tive um contato direto no trabalho, pessoas muito capacitadas, muito qualificadas, foi que eu observei muito e eles me ensinaram basicamente quase tudo pra eu ter coragem pra abrir uma empresa.

Para esse entrevistado, o que ele se lembra de ter aprendido com os colegas e diretores das empresas que ele trabalhou foi o modo como eles tomavam as decisões e quais eram os caminhos que eles procuravam tomar para tomar essas decisões estratégicas, pois o entrevistado acreditava que essa empresa em particular estava sempre um passo a frente dos concorrentes na época, e isso fazia com que ele se espelhasse mais ainda pois sabia que eram ideias e decisões bem sucedidas.

Para a entrevistada 08 esse é um modo de aprendizagem que esteve presente no seu processo, pois ela afirma ser muito observadora também, “a vida ensina, às vezes tu pega de pessoas, tu vê pessoas, eu sou muito observadora, eu procuro observar bem as coisas”.

- **Aprender com os erros:** após executar alguma atividade errada, este registro fica gravado na memória para que não o cometamos novamente e na próxima vez o façamos do modo correto.

Visto que muito dos empreendedores entrevistados aprenderam as atividades administrativas pela própria experiência, ou seja, fazendo, sem ter nenhum preparo

ou curso específico, é impossível que sempre se acerte de primeira, portanto, aprender com os erros tem sido um meio muito eficaz entre esses pequenos empreendedores.

Entrevistada 06: A questão do marketing né, da divulgação. Tentamos panfleto, mas não funcionou, então vamos tentar um cavalete e funcionou, então nessa parte mais comercial é a mesma coisa, tentativa e erro, ver o que dá e o que não dá.

Entrevistado 02: Mas levando cabeçada. Primeira casa, projeto e obra. Dei mancada, rachou uma viga por erro, concretei a viga primeiro e depois a laje. Aprendi.

A entrevistada 02 ainda trouxe como exemplo uma história de infância que ficou registrada em sua memória, na qual ela insistia para colocar o dedo na chama acessa do fogão e o pai dela dizia para não fazer, mas ela não desistia. Então seu pai pegou o dedo dela e simplesmente o colocou de propósito na chama, pois sabia que uma hora ela ia acabar colocando. Isso provocou uma pequena queimadura em seu dedo, mas evitou que ela ousasse chegar perto do fogão outra vez, o que poderia causar acidentes piores, como ela virar alguma coisa muito quente no corpo todo. Aprender com os erros e com a experiência são muito comuns, como podemos perceber com essa história, pois registros como esse acabam se tornando marcantes na memória, fazendo com que não os repitamos mais.

- **Aprender através da resolução de problemas:** quando nos deparamos com problemas, procuramos informações, alternativas e tomamos ações frente a esses problemas.

É muito comum os empreendedores se depararem com situações difíceis pelas quais não tinham passado e não estão preparados para resolvê-las, portanto, esse meio de aprendizagem surge em meio às situações inusitadas, obrigando-os a buscarem uma solução.

O entrevistado 01 apresentou como um exemplo em que ele aprendeu resolvendo problemas, o próprio modo de resolver os problemas, no qual ele procura saber como outras pessoas enfrentaram esses problemas:

Quando é corriqueiro, você já sabe a maneira que vai resolver, porque ele já foi resolvido. Quando e um novo você procura informação com alguém antes de tomar aquela decisão que você acha que é a melhor, procura se cercar de outros colegas, de outras empresas, como que aquilo foi resolvido. O ideal é copiar a melhor maneira que foi decidido por alguém ou por outra empresa. Procurar informação no mercado como é que foi resolvido isso e aí você junta com a que você acha que deve ser a melhor, mas o melhor é copiar alguma decisão que tenha sido bem sucedida, não achar que o que você vai decidir é a melhor maneira, procurar exemplos no mercado.

A entrevistada 08 afirma que uma das coisas mais significativas que ela aprendeu em todos os vinte e oito anos no mercado foi procurando soluções para o maior problema dela: falta de dinheiro. Visto que ela precisa comprar roupas para ter o que vender, a falta de capital para isso a impede de continuar seu trabalho, mas essa empreendedora não desistiu nunca, buscou mercados diferentes, ajuda da família e principalmente do gerente do banco, que ela conta rindo que ele a ajuda bastante.

- **Aprendizagem autodirigida:** quando o empreendedor, por vontade própria, sem imposição de terceiros, vai atrás de determinados assuntos de seu interesse.

Na questão de número quatorze, sobre como os empreendedores acham que as pessoas aprendem, essa forma de aprendizagem foi citada de alguma maneira por quatro entrevistados, onde eles afirmam que as pessoas tem que ter vontade de aprender.

Entrevistado 01: Ter vontade pra aprender, querer aprender e trabalhar naquilo que realmente gosta, isso é o principal. Se você trabalha em alguma coisa que tu não gosta tu desaprende, se tu faz aquilo que tu gosta tu aprende.

Entrevistado 02: Tendo foco, a pessoa tem que ter foco naquilo que vai fazer e se dedicando, não dá pra fazer de conta que trabalha ou que tá aprendendo.

Entrevistado 03: Depende do método de ensinar e de quem quer aprender, existe as duas coisas, ou tu quer aprender.

Entrevistada 06: Só se tu tiver muito interesse em determinada coisa pra tu ir atrás e ter muita vontade de aprender, se não tu não aprende. Tu mesmo na tua própria faculdade deve ter uma área que tu curta mais, as outras tu engole o conhecimento, mas o que tu vai aprender mesmo é aquela que tu gosta mais.

Em outras perguntas do questionário, surgiram afirmações semelhantes a essas, nas quais os empreendedores contam que estão sempre estudando, pesquisando e indo atrás dos assuntos que mais interessam a eles e são o que levam o negócio pra frente. O empreendedor 04 diz que tem se mantido atualizado sobre o treinamento funcional, fazendo cursos, participando de simpósios e dentro das redes sociais, pois é o foco dele atualmente dentro da academia.

O entrevistado 09 aprendeu a fazer as compras da loja por vontade própria, ele afirma que “fuçava” no sistema, fazia análises, ficava até altas horas da madrugada estudando os artigos que vendem mais, os que tem maior porcentagem de lucro, entre outros itens importantes para fazer uma boa compra e consequentemente uma boa venda.

- **Mudança de perspectiva:** colocar-se no lugar do outro, vivenciar suas atividades, entender seu dia-a-dia.

Dois entrevistados demonstraram em seus discursos aprender se colocando no lugar dos funcionários, entender como eles pensam e assim desenvolver a competência de lidar com as pessoas.

Entrevistado 02: [...] mas o que eu conto como o que eu tenha aprendido mais é tratar com nível de gente mais simples, a saber entender, talvez por isso que eles ficam bastante tempo comigo. Como eu já construí pra tudo que é nível de classe, a, b, c, aprendi a lidar com tudo o que é tipo de pessoa.

Entrevistado 03: Nunca me esqueço uma vez que eu era empregado e tinha um servente de obra, já com idade, 25, 30 anos e me perguntava “porque não pegam esse cara e não fazem ele ser pedreiro profissional, ou um meio-profissional” e ele dizia que não queria “eu sou feliz no que eu faço, cavar buraco”, tem que respeitar o cara, só que era um excelente profissional na área dele, que era servente. Ele tinha prazer da coisa, se dissesse que ele tinha que fazer 50 metros de vala, baixava a cabeça e ia. São pessoas que não querem crescer, e tem outras que querem, que tá no sangue, no DNA, de querer sair do aperto e ir pra uma melhor.

Quando não se tem preparo ou conhecimento sobre essa competência, é normal que seja difícil para esses empreendedores compreender o modo como pensam seus funcionários, que são de classe social inferior, ou mesmo com seus clientes, que por sua vez, podem ser de classe social bem superior. Entender essas pessoas, os seus objetivos e as suas origens pode ser um segredo chave para o sucesso da empresa, pois a partir do momento que se compreende como pensam os funcionários torna-se mais fácil de passar as atividades a eles, ou mesmo cobrá-los, bem como, consegue-se visualizar o sonho ou desejo do cliente e atendê-lo da melhor maneira possível.

- **Feedback:** é sinônimo de avaliação que pode ser tanto formal ou informal.

Foi percebida no discurso do entrevistado 02, quando ele afirma que sabe que é rude algumas vezes com os funcionários e não dá oportunidade para eles mostrarem o que sabem fazer, porque os próprios funcionários já falaram isso. Ele conta que alguns empregados saíram da empresa magoados por causa desse jeito dele de ser, mas que acabaram voltando e agradecendo a ele, pois essa cobrança foi o que preparou eles para o mercado.

O retorno, seja ele positivo ou negativo, é fundamental no ambiente de trabalho, ou mesmo na vida pessoal, pois muitas vezes achamos que estamos agindo da melhor maneira, quando na verdade não é isso que as pessoas ao nosso redor percebem. O entrevistado 03 conta que a família reclama que ele é mais camarada com os funcionários do que com eles de casa.

- **Cursos e treinamentos:** é o método mais formal de aprendizagem para desenvolver as competências.

Foi citado pelos empreendedores na sua maioria na questão de número quatorze, a qual os fazia citar de que forma as pessoas aprendem. Apesar da maioria dos entrevistados ter aprendido as tarefas administrativas na prática, as atividades técnicas foram desenvolvidas e aprimoradas com cursos técnicos, superior e alguns ainda concluíram curso de pós-graduação.

Estudar, ter foco no que está aprendendo, fazer curso, participar de dinâmicas foram exemplos citados de como esse tipo de aprendizado forma deve fazer parte do desenvolvimento profissional não só do dono da empresa, mas de todos os funcionários. Mas a maioria dos entrevistados afirmou que o aprendizado teórico deve, sempre que possível, estar alinhado ao conhecimento prático, sendo esse o próximo modelo de aprendizagem.

- **Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática:** a junção entre teoria e prática é percebida como uma forma de aprendizado muito eficiente, pois proporciona o conhecimento prático alinhado à experiência vivencial.

Esse meio de aprendizagem foi citado entre os entrevistados, pois segundo eles, a teoria não ensina tudo, bem como, a prática também não. É necessário um encontro entre essas duas formas de aprendizagem para que o conhecimento consiga ser melhor desenvolvido e aplicado no cotidiano dos empreendedores.

Entrevistado 04: Ter um meio termo entre as duas coisas, às vezes uma coisa fica muito longe da outra.

Entrevistado 01: Tento o conhecimento acadêmico, conhecimento profissional, trabalhando na empresa, esse é o fator talvez mais importante, junto com o acadêmico, a experiência profissional.

Entrevistada 08: A faculdade ensina muito o teórico, mas o prático só a vida te ensina.

Outros meios de aprendizagem, como, por exemplo, a mentoria, ou tutoria, foi citada pelo entrevistado 04, quando ele diz que um dos conselhos mais importantes que teve na vida foi do seu orientador do curso de graduação: “tu pode ser um baita de um profissional, tu tem potencial, tu tem capacidades, só que tu precisa te concentrar. Se tu não te concentrar tu não vai conseguir nada, tu é muito disperso.” Isso mexeu com ele de certa forma que ele saiu direto da graduação para o curso de pós-graduação, sendo um dos melhores alunos, pois a partir daquele momento ele percebeu que precisava realmente se concentrar no que estava fazendo para se tornar o excelente profissional que é hoje.

A entrevista 07 também contou que escutou um conselho que a encorajou de tal maneira que foi o que a motivou para abrir o estúdio: “Eu acredito tanto em ti, porque a gente não abre um negócio? [...] Eu sei que tu é uma pessoa que precisa só de um empurrão. Tu quer abrir a gente abre! [...] Vê o que precisa, vamos sentar e vamos decidir isso daí.” Essa pessoa até hoje a ajuda nos negócios, mesmo não fazendo mais parte da sociedade, mas dá conselhos e suporte a questões administrativas quando ela precisa.

Dentro de todos os meios de aprendizado percebidos nas declarações dos empreendedores, como afirma Antonello (2011), a aprendizagem informal transpassa todos os outros meios, pois estamos constantemente aprendendo, seja em uma conversa de corredor, em uma reunião com outros empreendedores ou mesmo com os funcionários, seja na resolução de problemas ou ainda nas tarefas simples do cotidiano conseguimos descobrir maneiras novas e melhores de executar as atividades.

Apesar das dificuldades de ser um empreendedor, todos eles concordam que ser o responsável pela empresa proporciona diariamente momentos para que possam se desenvolver profissionalmente. A obrigação de ter que gerenciar e não poder fugir dos problemas os forçam a procurar soluções e tomar decisões que impactam no negócio, bem como, a liberdade para crescer dentro da profissão que escolheram e estabelecer os rumos da empresa permite com que eles se desenvolvam e estejam sempre engajados com aquilo que os satisfaz.

4.4 FATORES QUE DIFICULTAM E FACILITAM A APRENDIZAGEM

Como podemos perceber no processo de criação de uma empresa descrito por Bygrave (2004 *apud* FIALA, 2012) e exposto na Figura 1 (p. 15), inúmeros fatores atuam sobre os empreendedores. O ambiente em que estão inseridos, as redes de relacionamento, as questões pessoais e profissionais, influem a todo momento, tanto na hora de executar as atividades, como na hora de tomar decisões ou, nesse caso, aprender e desenvolver as competências. Esses fatores podem tanto contribuir como prejudicar o aprendizado dos empreendedores.

O fator que dificulta a aprendizagem mais citado pelos entrevistados é a **falta de tempo**, pois os impede de aprimorar seus conhecimentos administrativos ou técnicos, assim como afirma a entrevistada 07: “pra mim ter uma hora vaga só se alguém ligar e desmarcar. Isso é um fator muito limitante pra mim, porque eu não consigo fazer um pós, porque eu não tenho tempo.” O entrevistado 02 conclui que a má administração da sua empresa se dê a falta de tempo, bem como, a falta de tempo se dê pela má administração, o colocando em um círculo sem saída, onde a única solução percebida por ele seria ter um sócio que pudesse cuidar das atividades administrativas enquanto ele se dedicaria somente às obras.

A **dificuldade e a falta de conhecimento para executar as tarefas** administrativas faz com que esses empreendedores percam tempo, um fator precioso para eles, pois diferente de alguém que foi preparado para lidar com essa demanda, eles vão executando pela tentativa e erro, pesquisando na internet ou conversando com colegas as soluções para os problemas, conseqüentemente, perdendo tempo, quando poderiam estar focando no desenvolvimento técnico.

Para a entrevistada 08, a **escassez de dinheiro** é o fator que mais a impede de se desenvolver e expandir a empresa, visto que ela trabalha sempre contando com o dinheiro que vai entrar pelas vendas, ela não consegue ter nenhum dinheiro em caixa sobrando para investir em compras maiores, por exemplo, como ela gostaria de fazer. Já para a entrevistada 06 é a **ausência de experiência anterior** no setor administrativo, que desse a ela mais segurança na hora de tomar as decisões, pois muitas vezes ela e sua sócia acabam lidando com investimentos de valores muito altos para equipar a clínica com aparelhos modernos.

A conclusão do **curso superior**, para o empreendedor 01, é o que o priva de poder ir mais longe dentro do setor da construção civil, de fazer obras maiores, melhores e mais difíceis, pois ele afirma que seu sonho é trabalhar em grandes construções como a de uma ponte, por exemplo. Trabalhar em obras públicas, com pouca verba, pouca sofisticação de materiais e técnicas simples de construção é o que impossibilita o entrevistado 03 de desenvolver as competências técnicas para concretizar obras de maior escala ou para públicos e mercados diferentes.

Por outro lado, entre os fatores facilitadores da aprendizagem sugeridos pelos entrevistados, está a própria **facilidade em aprender**, ler uma vez e já absorver o conhecimento, se tornar autodidata e buscar em diversos meios a solução para os problemas, seja na internet, em livros, vídeos, apostilas, colegas de profissão ou

parcerias empresariais. Ligado a essa aptidão para aprender, **o interesse constante naquilo que se está fazendo**, o foco no trabalho e no sucesso da empresa e a concentração no que se quer aprender foram fatores apontados como positivos para o benefício da aprendizagem.

4.5 CHA – CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES NECESSÁRIOS PARA GERENCIAR A EMPRESA

Nesta categoria de análise, podemos evidenciar as competências que os empreendedores acham que são necessárias para gerenciar a empresa. Após a análise das entrevistas, apenas uma competência não foi mencionada nem percebida nas declarações dos entrevistados, das dez citadas por Lenzi (2008). Além das nove competências identificadas pelo autor e constatadas nas análises, encontramos mais duas significativas: lidar com o público/cliente e lidar com os funcionários.

As questões de número 18, 19 e 20 serviram de base para a verificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento dessas competências. Dado que esses três conceitos se misturam, e podem, dependendo do entendimento pessoal de cada entrevistado, parecer ter o mesmo significado, associamos cada um desses conceitos e delineamos as competências a seguir.

- **Lidar com o público/cliente:** nos diferentes tipos de mercado que fizeram parte dessa pesquisa, percebemos que os empreendedores enfrentam diferentes clientes, que vão desde órgãos públicos, como as prefeituras e secretarias que fazem licitações para obras, passando por idosos carentes ou mulheres de alto poder aquisitivo que frequentam os estúdios de pilates e clínicas de estética, até jovens surfistas e *skatistas* que compram na surfshop.

Para lidar com todos esses públicos, que na maioria das vezes frequentam o mesmo lugar, os empreendedores precisam, antes de tudo, serem humildes, saber entender as pessoas e as necessidades particulares de cada um. Essa diversidade

está presente no cotidiano da entrevistada 06, que atende desde idosos que sofrem de dores severas e procuram ajuda na fisioterapia e no pilates, bem como, de mulheres de alto poder aquisitivo que procuram a solução decisiva para sua celulite e flacidez.

Além da humildade é preciso ter “jogo de cintura”, uma vez que representando dois papéis diferentes ao mesmo tempo: dono e funcionário, os empreendedores às vezes precisam tomar decisões que não agradam aos clientes, mas sem perder a amizade que tem com eles, por exemplo, nas academias, quando os alunos desmarcam o horário ou não aparecem para o treino, como dono do estabelecimento a decisão seria descontar essa falta, mas como professor e amigo, deve compreender que imprevistos acontecem e perdoar os alunos para que os mesmos continuem frequentando.

- **Lidar com os funcionários:** ter um bom relacionamento profissional com as pessoas que trabalham contigo, ser um bom chefe, um bom exemplo, ser firme e maleável ao mesmo tempo.

Como consequência de não ter tido um preparo formal para ser um chefe, muito dos entrevistados afirmam terem passados por situações que poderiam ter sido evitadas se tivessem sido preparados previamente. Retomando a questão que os empreendedores assumem dois papéis simultâneos dentro da organização, é comum que acabem misturando, mais do que o ideal, amigos e funcionários. É claro que para se tornar um bom líder é necessário que os funcionários aprovelem e gostem desse líder, pois diferente do chefe, o líder não é um cargo hierárquico que pode ser preenchido por qualquer um, é uma posição conquistada, na qual os funcionários acabam por escolher quem será o líder. Consequentemente, o líder deve ser amigo dos funcionários, mas em nenhuma circunstância deve confundir essa amizade profissional com a amizade que se tem fora da empresa.

Entrevistado 09: Postura, principalmente na frente dos outros (risos), minha cabeça é de *gurizão*, fazia noite todo dia [...] então isso já mudou muito, não faço mais nada, não saio fim de semana, não saio principalmente com eles (vendedores). No início da loja eu saía e encontrava eles, bebia com eles, isso é coisa que não se faz com funcionário, então é uma atitude que eu tive que mudar.

Entrevistado 04: Tu tem que ser firme na parte dos funcionários porque às vezes tu começa a misturar as coisas, eles são teus funcionários, eles não são teus amigos, então isso é importante pra caramba. Aqui na academia a gente teve um evento muito chato, de misturar, e eu acho que eu passei um ano bem ríspido com os professores em função disso, mas hoje eu consegui perceber a diferença entre ríspido e firme.

A declaração do empreendedor 09 representa bem essa competência, visto que se deve ter um equilíbrio na hora de lidar com os funcionários, nem ser amigo demais, nem ser ríspido demais, deve-se manter sempre o bom senso, tratando os funcionários com respeito e demonstrando uma postura firme e positiva. Adicional a essas habilidades e atitudes exigidas para saber lidar com os funcionários, mencionou-se nas declarações também a humildade para reconhecer e delegar atividades e responsabilidades aos funcionários. O empreendedor deve ser humilde o bastante para compreender que ele não sabe tudo, mas que muitas vezes, o funcionário que se especializou em alguma área sabe muito mais do que ele e pode executar algumas atividades de forma suficiente ao idealizado pelo empreendedor, devendo então, este delegar atividades ao seu time e confiar que eles podem cumpri-las de maneira satisfatória.

- **Busca de oportunidade e iniciativa:** a palavra-chave do empreendedor é essa: iniciativa. Sem ela, o negócio não teria saído do papel, pois assumir os riscos que o empreendedor assume, muitas vezes deixando um emprego com salário garantido no final do mês para se arriscar sozinho no mercado é fruto dessa atitude.

O empreendedor deve estar sempre buscando mercados, clientes e serviços novos para oferecer ao seu público, porque os consumidores atualmente estão muito exigentes e sempre procuram sempre o que tem de mais moderno no mercado. O empreendedor 05 afirma que um dos motivos que o levou a abrir a própria academia foi poder ter a liberdade de oferecer o serviço que ele quisesse, colocar as modalidades que ele e os outros sócios decidissem e não ficar sujeito às decisões de outra pessoa, como era quando ele era funcionário.

- **Correr riscos calculados:** mesmo que o empreendedor esteja constantemente correndo riscos, deve lidar com eles da maneira mais cautelosa possível, analisando todos os fatores que envolvem esses riscos e a melhor maneira de minimizá-los.

O empreendedor deve ter sempre em mente todos os custos fixos que incidem no negócio, todos os encargos que ele deve pagar, todas as leis às quais ele deve estar acordado, entre outros fatores essenciais para funcionamento do negócio, como diz o entrevistado 02:

O melhor de tudo é o faturamento, mas é que os gastos, tu trabalhando ou não eles tão lá e o tic-tac tá indo, se tu adoecer ou não ele vem embora. Então esse planejamento de ter uns seis meses, que eu sei que não é fácil, mas pelo menos tem que ter alguém pra pedir.

Correr riscos faz parte do negócio e os empreendedores estão cientes disso, a questão é ter sempre o pé no chão, mas sem abandonar a ambição de crescer. No início, a pressa de obter o sucesso, pode, muitas vezes, levar a falência, mas para esses entrevistados, é percebido claramente que todos eles tem uma preocupação com a questão financeira, colocando sempre em primeiro lugar antes de tomar qualquer decisão.

- **Comprometimento:** estar alinhado às estratégias do próprio negócio, deixando de lado as expectativas pessoais e fazendo de tudo para que a empresa cresça.

A entrevistada 06 e sua sócia abriram mão do lucro nesses primeiros anos, estão só investindo em equipamentos de última geração que irão agregar valor aos serviços prestados por elas na clínica, pois acreditam que assim irão colher os frutos desse sacrifício no futuro, quando já terão quitado todas as dívidas e poderão, assim, dividir os lucros sem maiores preocupações.

O gerente da franquia de três lojas de *surfshop*, entrevistado 09, deixou de sair nos finais de semana, mudou seu estilo de vida, não tira mais férias no verão, uma vez que ele acredita que só assim conseguirá obter o sucesso de suas lojas. Ele afirma que no momento já tem um gerente para cada estabelecimento, mas no

início era ele quem abria e fechava as lojas, trabalhando mais de doze horas por dia em função do negócio. Uma vez que ele acredita que isso foi fundamental para o sucesso da empresa, não se arrepende de ter feito esses sacrifícios pelo próprio negócio, pois entende que estar nesse tipo de mercado foi uma opção pessoal na qual ele já imaginava que isso aconteceria e estava preparado.

- **Busca de informações:** o empreendedor se dedica inteiramente ao negócio, procura as informações necessárias sobre ele, sobre o mercado, clientes, concorrentes, entre outros pontos, para obter o êxito.

Primeiramente o empreendedor deve saber do que trata o próprio negócio, qual o serviço ou produto que ele oferece, quais as características desse mercado, como por exemplo, que lida com moda deve estar sempre atento às novas tendências e coleções muito antes dos clientes, para saber o que comprar na próxima estação. Os empreendedores do setor *fitness* devem estar sempre atualizados com relação às tendências na atividade física, porque pode não parecer, mas de tempos em tempos surge uma moda diferente, há um tempo era o *jump*, depois o pilates e agora é o treinamento funcional, portanto as academias devem sempre se adaptar e agregar essas novas modalidades para atrair o público. Tanto quanto esses dois mercados, o da construção civil também deve estar sempre informado sobre novos materiais ou mesmo técnicas de construção que possam agregar valor ou ainda reduzir custos da empresa.

Todos os entrevistados afirmam que para ter sucesso nos negócios é preciso entender o mercado no qual está inserido, ter um mínimo conhecimento de finanças, em marketing, conhecer bem o produto ou serviço que está oferecendo e saber qual o público-alvo, para que posteriormente possam ser definidas as metas e objetivos do negócio. No setor da construção é necessário ter muito conhecimento dos fornecedores, visto que o preço dos materiais, alterando em alguns centavos pode fazer grande diferença no orçamento final da obra, bem como, no setor da moda e vestuário, onde os entrevistados afirmam ter muito conhecimento sobre os fornecedores, uma vez que, uma boa venda só resultará de uma boa compra, como disse o entrevistado 09.

Conhecimento sobre os impostos, leis trabalhistas e as obrigações é outro requisito obrigatório para o empregador se dar bem no próprio negócio. Por mais que se contrate um contador ou uma empresa terceirizada para realizar essas atividades, uma noção básica é requerida para que o empreendedor não seja enganado e conseqüentemente venha a perder dinheiro.

- **Exigência de qualidade e eficiência:** executar as tarefas de forma mais simples, de modo que reduza custos e oferecer produtos ou serviços que estejam sempre de acordo com a expectativa pessoal, mas principalmente dos clientes.

Apesar de não ter um conhecimento de administração, os empreendedores afirmam que são bem qualificados nas suas formações técnicas e buscam estar constantemente atualizados para que consigam sempre oferecer o melhor serviço ou produto possível. “Se a gente não vai saber administrar, pelo menos um bom trabalho a gente vai ter que fazer” é o que afirma o entrevistado 05, confirmando a importância dessa competência para se tornar um bom empreendedor.

- **Persistência:** bem como a iniciativa, essa é uma competência fundamental presente nos empreendedores. Visto que na maioria das vezes estão sozinhos, ou em outras, tem sócios ao seu lado, mas não mais um chefe, ou alguém responsável por tomar as decisões, está tudo na mão do empreendedor, bem como, resolver os problemas e assumir as responsabilidades.

Enfrentar um desafio e não fugir dele é uma característica desse grupo de pessoas que optam por gerenciar seu próprio negócio. Nos depoimentos dos entrevistados, essa palavra, ou sua derivação, foi citada, pelo menos, cinco vezes, além de outras com significado semelhante, como: força de vontade, determinação (apontada ao menos quatro vezes), direcionamento e foco (mencionada no mínimo três vezes). É percebido, com clareza, que não desistir frente aos desafios que possam surgir é uma competência trazida de forma unânime entre os entrevistados.

- **Independência e autoconfiança:** muito semelhante à competência citada anteriormente, mas sugere que o empreendedor além de ter coragem de enfrentar os desafios ele precisa acreditar em si mesmo, que ele é capaz de superar qualquer coisa, bem como, tomar as decisões por si próprio no que diz respeito à sua vida pessoal e profissional.

Um dos motivos que levou os entrevistados a abrirem seu próprio negócio, analisadas no item 4.1.1, a questão da liberdade foi mencionada por eles. Retomando alguns desses fatores relacionados com liberdade, apontamos alguns exemplos, como as questões financeiras, horário de trabalho, métodos de oferecer o serviço, modalidades de serviço oferecidas, autonomia para escolher os produtos, para escolher os clientes com quem trabalhar, por exemplo, o entrevistado 01 prefere realizar obras para órgãos federais pela assiduidade e pontualidade no pagamento das faturas a órgãos estaduais ou municipais. Nas palavras desse mesmo entrevistado: “você tem que ter ambição, sonho e não ter medo de enfrentar desafios. Tem que querer aquilo que você escolheu pra trabalhar, ter coragem pra tomar decisões e ter ambição.”.

- **Planejamento e monitoramento sistemáticos:** estrategicamente, o empreendedor precisa registrar todas as informações da empresa, principalmente as financeiras, com o intuito de auxiliar na hora de tomar qualquer decisão. Idealmente seria necessário elaborar um plano que auxiliasse o tomador de decisões a escolher o melhor caminho, guiando-se pelos objetivos e metas da empresa, mas na prática não é assim que esses entrevistados agem.

Possivelmente pela falta de um conhecimento em administração que os ajudasse a elaborar um plano de negócios que pudesse ser constantemente revisado e alterado, nenhum dos entrevistados possui qualquer esquema de divisão de tarefas, ou de planejamento estratégico. No entanto, todos afirmaram ter algum tipo de controle financeiro, na maioria das vezes elaborado em planilhas no computador. Esse tipo de registro é fundamental para que o empreendedor saiba

qual a situação financeira da empresa no exato momento em que ele analisa os dados, uma vez que isso servirá para tomar qualquer tipo de decisão.

Reduzir custos, investir em equipamentos ou em funcionários, comprar a vista ou a prazo, oferecer ou não desconto são exemplos nos quais, só com um registro financeiro seria possível tomar tais decisões.

- **Persuasão e rede de contatos:** influenciar ou persuadir os colegas ou funcionários, contar com pessoas-chave para atingir os objetivos e manter grande rede de relacionamentos são características apresentadas pelos empreendedores.

Em um negócio, quando não se está sozinho, é preciso convencer as outras pessoas a concordarem com aquilo que acredita ser o melhor para a empresa. Talvez a palavra “persuasão” possa parecer negativa, mas no exemplo mencionado pela entrevistada 06, se ela não conseguisse convencer a sócia dela, talvez a empresa nem existisse mais:

A gente fez um investimento absurdo e não tem garantia nenhuma de retorno. [...] tem que ter o pensamento positivo, até porque alguém tem que segurar as pontas, a minha sócia pensou em desistir, mas eu não, então de repente isso passa pra ela né.

Essa influencia pode ser muitas vezes fundamental para o sucesso da empresa, visto que os empreendedores enfrentam diversos desafios e são constantemente testados, às vezes é necessário ter alguém que entusiasme os demais e não deixe que ninguém desista.

Aliar-se a parceiros bons também é importante para o êxito do negócio, pois como afirma o entrevistado 03:

[...] procurar parceiros bons, que tu nunca sonhou, que nunca vai ser parecido com eles, mas tu tem que procurar parceiro grande. Isso aí tu pode ter certeza, se tu trabalhar com gente grande a tendência é tu crescer, eles tem suporte praquilo.

O que ele quis dizer com isso é que as empresas grandes, muitas vezes podem te cobrar mais caro por algum serviço ou material, mas tu vais ter certeza que eles te darão suporte e te garantirão o resultado em 100%. Ao contrário, se

trabalhares com pequenos fornecedores ou prestadores de serviço, a garantia é mínima, segundo ele, se contratar um serralheiro pequeno e este vier a adoecer, ninguém irá garantir a entrega do serviço, visto que ele trabalhava sozinho, então estarás sujeito aos imprevistos, bem como, um fornecedor pode vir a falir e não te entregar o material. Empresas de grande porte, com estruturas sólidas e reconhecidas no mercado podem, às vezes, cobrar mais caro, como podem também, te convidar para eventos e te apresentar para clientes em potencial, ou para outros empreendedores, que podem vir a compartilhar experiências e aumentar tanto a tua rede de contatos quanto o teu conhecimento. Portanto, ter uma boa rede de contatos e ser um membro influente dentro da própria empresa são competências fundamentais para ser um grande empreendedor.

4.6 SUGESTÕES

A última categoria de análise é referente à pergunta de número 21 do questionário “que sugestões você daria para as pessoas que gostariam de abrir sua própria empresa?”. A partir dessa indagação, os empreendedores puderam mencionar práticas a serem seguidas que, de repente, eles não fizeram na época, mas percebem que teria sido de grande importância e ajudaria se fossem abrir a empresa atualmente.

Em nenhum momento os entrevistados comentaram sobre não abrir a empresa, ao contrário, incentivaram e apresentaram sugestões importantes para os futuros empreendedores do mercado, comprovando que todos eles estão satisfeitos apesar de qualquer dificuldade que tiveram.

Conselhos como: rezar, ter calma, paciência e força de vontade foram alguns exemplos citados pelos empreendedores. A entrevistada 06 sugere para quem está pensando em abrir o próprio negócio, que vá conversar com pessoas que já são donas de negócios parecidos, pois, segundo ela, isso agrega muito conhecimento e pode abreviar o sofrimento, evitando que o futuro empreendedor passe por situações desnecessárias.

Estudar constantemente e trabalhar em empresas do mesmo tipo de mercado na qual se está pensando em abrir o negócio são recomendações apresentadas

pelos entrevistados, uma vez que a maioria deles passou por isso e confirmou que agrega enorme conhecimento, fundamental para o sucesso do negócio.

Ter planejamento, ciência das obrigações e cautela na hora de investir e crescer também são práticas sugeridas pelos entrevistados, porque a vontade de crescer e aumentar o negócio podem acabar por levar a empresa à falência.

Entrevistado 01: Eu aconselho alguém assim: não tenta começar ela grande e aí ir buscar o serviço. Você se prepara profissionalmente, seja um bom profissional, consegue o serviço ou os clientes e com o serviço aumentando, você vai gradativamente aumentando a empresa também. Não pode pular nem uma coisa nem outra, nem conseguir serviço demais em um espaço curto e nem aumentar a empresa de uma hora pra outra, você dá um passo lá fora, dá um passo ali dentro da empresa. Uma não pode ser desproporcional a outra, tu não pode ter muito serviço com uma estrutura pequena, tu não vai prestar um bom serviço, ou tu tem uma estrutura muito grande e ter pouco serviço, essa estrutura vai te falir a empresa, então tu tem ter o serviço proporcional a tua estrutura, tu vai poder prestar um bom serviço.

Com essa declaração, percebemos que por mais ambiciosos e destemidos que sejam os empreendedores entrevistados, o medo de falir e fracassar depois de tanto esforço faz com que eles tenham sempre o pé no chão e estudem bem os riscos antes de tomar qualquer decisão no negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão retomados os objetivos e os resultados obtidos através deste trabalho. As principais contribuições, bem como, sugestões para trabalhos futuros também serão apresentadas.

Considera-se que o objetivo principal deste trabalho, mapear as competências dos pequenos empreendedores de Porto Alegre, foi alcançado. Conseguimos identificar onze competências requeridas pelos donos de pequenas empresas para que consigam gerenciar seus próprios negócios. Destacam-se entre todas identificadas, principalmente as competências que dizem respeito a lidar com o público e com os funcionários, pois para esses empreendedores que lidam diariamente com muitas pessoas diferentes, precisam ter posturas e atitudes distintas que condizem com cada público.

Contrariando a minha previsão, onde eu acreditei que, por não terem curso superior em Administração ou semelhante, as competências apresentadas por Lenzi (2008) não seriam encontradas neste estudo de caso, apenas a competência de estabelecimento de metas não foi identificada nos discursos dos empreendedores.

Por esse motivo, posso afirmar que Politis (2005 *apud* FIALA, 2012, p. 5) estava certo ao afirmar que “aprendizagem empreendedora é um processo experiencial, no qual a experiência pessoal é transformada em conhecimento que, por sua vez, serve como guia para a escolha de novas experiências”. Todos os empreendedores que participaram deste trabalho não possuem nenhum aprendizado formal sobre gestão de negócios, mas ao contrário do que eu acreditava, eles possuem as competências requeridas para administrar a própria empresa.

O primeiro objetivo secundário, que diz respeito à trajetória dos empreendedores desde o momento em que abriram a empresa até os dias atuais também foi atingido. Contradizendo a minha intuição inicial, onde acreditei que alguns entrevistados, por não ter nenhum relacionamento comigo, poderiam não sentir-se a vontade em expor sua vida profissional e em alguns momentos pessoal também, fui surpreendida, quando todos eles se mostraram extremamente confortáveis e respondendo todas as perguntas da maneira mais completa. Esse

fato proporcionou que conseguíssemos numerosos exemplos e situações que permitiram fazer uma análise profunda e completa sobre todos os fatores previstos.

Também foi atingido o segundo objetivo: identificar quais os principais motivos que levaram esses empreendedores a abrir os negócios. Através das questões envolvendo esse objetivo conseguimos encontrar diversos motivos que fizeram os entrevistados abrir o próprio negócio, que vão desde a simples vontade de empreender até a busca pela independência quanto a horários e decisões, bem como, o incentivo financeiro que conseguiriam sendo donos da própria empresa. Foi possível também, identificar quais foram as maiores influências e se já tinham imaginado alguma vez em desistir.

Através das entrevistas conseguimos identificar mais de dez meios de aprendizagem, atingindo assim, o terceiro objetivo do trabalho. É possível concluir nessa parte da análise que o meio de aprendizado mais comum entre todos os entrevistados é a experiência. Como citado anteriormente, visto que os empreendedores não tem aprendizado formal, o meio pelo qual eles aprenderam as atividades administrativas, foi, na maioria das vezes, na execução das próprias atividades ou trazendo de empregos anteriores.

Como sugestão para possíveis trabalhos, sugerimos que analisem os empreendedores que possuem formação em Administração, mapeando as competências desenvolvidas por eles e os meios de aprendizagem para que seja possível fazer uma comparação entre esses dois grupos presentes no mercado empreendedor.

REFERÊNCIAS

ÂNGELO, Eduardo B. **Empreendedorismo: a revolução do novo Brasil**. Revista de Economia & Relações Internacionais, São Paulo, vol. 1, n. 2, p. 37-48, Jan. 2003.

ANTONELLO, Claudia S. **Articulação da Aprendizagem formal e Informal: Seu Impacto no Desenvolvimento de Competências Gerenciais**. Alcance (Itajaí), Itajaí-SC, v.12, n.2, p. 183 -209, 2005.

ANTONELLO, Cláudia S. **A Noção de Competência: emergência do conceito e abordagens**. Texto de Apoio disciplina Desenvolvimento de Competências, Curso de Especialização em Negociação, PGA/UFRGS, Mimeo, 2010.

BATISTA, Cristiane H. **Estudo Comparativo do Desenvolvimento das Características Comportamentais Empreendedoras dos Alunos da Disciplina de Empreendedorismo Durante o Primeiro Semestre Letivo de 2004 nos cursos de Administração e Turismo & Lazer da FURB**. Dissertação de Mestrado em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da FURB. Blumenau, 2004.

BHIDÉ, Amar V. **The origin and evolution of new business**. New York: Oxford University Press, 2000.

BIRD, Barbara. **Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention**. Academy of Management Review, v.13, n.3, p. 442-453, 1988.

BOTELHO, L. L. R., SCHONS, C., VIEIRA, B., PRIM, C. H., CUNHA, C. J. C. A. **Desafios da Liderança em Empreendimentos de Base Tecnológica: um estudo exploratório**. In: Congresso Latino-Americano e do Caribe sobre Espírito Empresarial, 19, 2008, Brasil. **Anais...** Brasil: 2008.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CEB nº 04/99**; Instituiu as diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico. Brasília, 1999.

BRASIL. Site oficial. **Escolaridade dos Empreendedores**. [2010?] Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/escolaridade-dos-empreendedores>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

BYGRAVE, William D. The Entrepreneurial Process. In: BYGRAVE, W. D., ZACHARAKIS, A. **The portable MBA in entrepreneurship**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004, cap. 1, p. 1-27.

CHÉR, Rogério. **Empreendedorismo na veia: um aprendizado constante**. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2008.

CNPq – **Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico**. Disponível em <<http://dgp.cnpq.br/buscaoperacional>> Acesso em: 20 abr. 2012.

DALE, Margaret; ILES, Paul. **Assessing management skills: a guide to competencies and evaluation techniques**, London: Kogan Page, 1992.

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 5. triagem. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EXAME. **Construção civil deve acompanhar PIB entre 2013 e 2014**. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/construcao-civil-deve-acompanhar-pib-entre-2013-e-2014>> Acesso em: 17 nov. 2013.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. (org.). **Empreendedorismo Estratégico – Criação e Gestão de Pequenas Empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FIALA, Nathalia. As Incubadoras como Ambientes de Aprendizagem do Empreendedorismo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2012.

FILION, Louis J. "Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor". **Revista de Administração de Empresas Light**, vol. 7, nº 3, jul./set. 2000.

FLEURY, M. T. L., OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. **Gestão Estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA. A. B. da (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. 2 ed. São Paulo: Nacional, 1968.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística. **Varejo de moda deve movimentar cerca de R\$ 129 bilhões em 2013**. IBOPE. Disponível em <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Varejo-de-moda-deve-movimentar-cerca-de-129-bilhoes-em-2013.aspx>> Acesso em: 31 ago. 2013.

Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa. **Banco de Dados Agregados 2002-2012**. IBGE. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 30 out. 2012.

Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2010**. IBQP. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo/relatorio_executivo.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2012.

International Health, Racquet & Sportsclub Association. **14th IHRSA Fitness Brasil**. IHRSA. Disponível em <http://www.maxpressnet.com.br/Conteudo/1,616043,Relatorio_mostra_que_industrii>

[_de_fitness_continua_em_crescimento_no_Brasil_e_no_mundo_,616043,4.htm>](#)

Acesso em: 11 set. 2013.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: Futura/Zumble, 1997. p. 321- 341.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo as competências dos profissionais**. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE BOTERF, Guy. **De la compétence: essai sur un attacteur étrange**. Paris: Les Éditions D'Organizations, 1995.

LEITE, I. C. B. V., GODOY, A. S., ANTONELLO, C. S. **O Aprendizado da função gerencial**: os gerentes como atores e autores de seu processo de desenvolvimento. Aletheia, n.23, p. 27-41, jan/jun 2006.

LEITE, Isabel C. B. V. O aprendizado da função gerencial por meio da experiência. In: GODOY, A. S., ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 201-224.

LENZI, Fernando C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte**: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. 2008. 126 f. Dissertação (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

NASSIF, V. M. J., GHOBRI, A. N., COSTA, A. C. F. da, SILVA, N. S. da, GUARDANI, F. Contribuição para o Entendimento das Competências do Empreendedor: a Derivação de um Esquema a partir de Relatos de Trajetórias Empresariais em Pequenas Empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2004.

NASSIF, V. M. J., SILVA, N. B. da, ONO, A. T., BONTEMPO, P. C., TINOCO, T. Empreendedorismo: Área em Evolução? Uma Revisão dos Estudos e Artigos Publicados entre 2001 e 2008. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2009.

NETO, S. P. de S., SALES, A. H. L. **Empreendedorismo**: um modelo de liderança para o século XXI. Biblioteca Virtual da UNIFAE. Disponível em <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_16.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2013.

NETO, S. P. de S., ALMEIDA, K. de, NUNES, A. Q., STEFFANELLO, M. O empreendedorismo e o ensino universitário: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2007.

POLITIS, Diamanto. **The Process of Entrepreneurial Learning**: A conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 29, n. 4, p. 399-424, 2005.

RIBEIRO, Érica. **Setor de fitness e mercado de academias movimentam mais de R\$ 2 bilhões no País.** iG 2013. Disponível em <<http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/2013-06-27/setor-de-fitness-e-mercado-de-academias-movimentam-mais-de-r-2-bilhoes-no-pais.html>> Acesso em: 24 ago. 2013.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR. Moacir de Miranda (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, Roberto. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF. L. H. **Os novos horizontes de gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Coleção Estudos e Pesquisas: Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. SEBRAE, 2011. Disponível em: < <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>> Acesso em: 04 out. 2012.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Coleção Estudos e Pesquisas: Sobrevivência das Empresas no Brasil**. SEBRAE, 2013. Disponível em: < [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/\\$File/4456.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/$File/4456.pdf)> Acesso em: 17 nov. 2013.

STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: Futura/Zumble, 1997.

STAKE, Robert E. Case studies. In: DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. (org.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

TIMMONS, Jeffrey A. **New venture creation**. 4. ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WATKINS, K.; MARSICK, V. Toward a Theory of Informal and Incidental Learning in Organizations. **International Journal of Lifelong Education**, v. 11, n. 4, p. 287-300, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Ana Thorell. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Informar ao entrevistador que os dados são sigilosos, que o nome dele ou da empresa não serão divulgados.

Os dados não serão tratados individualmente, mas sim em conjunto com as demais entrevistas.

Pedir autorização ao entrevistado para gravar a entrevista a fim de facilitar a recuperação dos dados para análise posterior.

Perguntar o **nome, idade e formação**.

a) Descrever a trajetória dos empreendedores desde o momento em que decidiram abrir a empresa até os dias atuais.

- 1) Conte-me um pouco sobre o seu processo de criação da empresa.
- 2) Conte-me como funciona a empresa atualmente e as transações por quais ela já passou (sócios, estabelecimentos, etc.).

b) Identificar e analisar quais são os principais motivos que levam os empreendedores a abrir seus próprios negócios.

- 3) Qual o principal motivo que te levou a abrir o próprio negócio?
- 4) Quem (ou o quê) foi a maior influência em sua opinião?
- 5) Teve algum momento que pensou em desistir? Por quê? Se teve, o que te fez continuar?

c) Identificar quais são as formas de aprendizado mais comum entre os entrevistados.

- 6) Comente a respeito das atividades que você desenvolve atualmente na empresa.
- 7) Como você se preparou (capacitou) para as atividades da empresa que você abriu?
- 8) Houve mudanças nas suas atividades desde a criação da empresa até agora? Quais foram e o que você aprendeu?
- 9) Como você aprende suas atividades? Exemplifique.

- 10) Você poderia dar um exemplo de algo significativo que você tenha aprendido na empresa?
- 11) Fale um pouco a respeito dos fatores que dificultam a aprendizagem no seu dia a dia.
- 12) Comente a respeito dos fatores que facilitam a aprendizagem no dia a dia.
- 13) Quando acontece algum problema ou alguma demanda urgente o que você faz para resolvê-la? (ou de que forma você lida com as dificuldades na sua rotina de trabalho)?
- 14) Em sua opinião, de que forma as pessoas aprendem? Cite exemplos.
- 15) Como você caracteriza e descreve o seu processo de aprendizagem? Conte-me um fato/história que já aconteceu e que exemplifique a forma como você aprende.
- 16) Você acha que gerenciar a empresa tem oportunizado momentos para desenvolver suas capacidades? Comente.
- 17) Como acredita que seja possível desenvolver tuas capacidades para ser um bom gestor do próprio negócio?
- 18) Quais conhecimentos você acredita que são exigidos para gerenciar a empresa?
- 19) Quais habilidades você acredita que são exigidas para gerenciar a empresa?
- 20) Quais atitudes você acredita que são exigidas para gerenciar a empresa?
- 21) Que sugestões você daria para as pessoas que gostariam de abrir sua própria empresa?