

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- “Grau 1”: livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- “Grau 2”: com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- “Grau 3”: apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

**A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.**

**Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.**

---

Título da dissertação: Educação em empreendedorismo: A potencialização de negócios por meio do desenvolvimento de competências do empreendedor

Nome do autor: Henrique de Queiroz Chaves

Data de aprovação: 31/01/2006

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 31 de janeiro de 2006



Assinatura do Autor

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Henrique de Queiroz Chaves

**Educação em empreendedorismo:  
A potencialização de negócios por meio do  
desenvolvimento de competências do empreendedor**

Orientador: Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Jr.

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em administração, área de concentração em Empreendedorismo, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife  
2006

Chaves, Henrique de Queiroz

Educação em empreendedorismo : a potencialização de negócios por meio do desenvolvimento de competências do empreendedor / Henrique de Queiroz Chaves. - Recife : O Autor, 2006.  
183 folhas : quadro.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2006.

Inclui bibliografia e apêndice.

1. Empreendedorismo. 2. Empreendedores. 3. Competência baseada na educação. 4. Desenvolvimento gerencial. I. Título.

658.3	CDU (1997)	UFPE
658 .4	CDD (22.ed.)	CSA2007-064

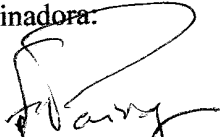
Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

# **Educação em empreendedorismo: A potencialização de negócios por meio do desenvolvimento de competências do empreendedor**

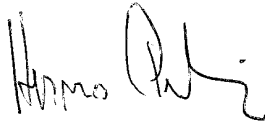
**Henrique de Queiroz Chaves**

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 31 de janeiro de 2006.

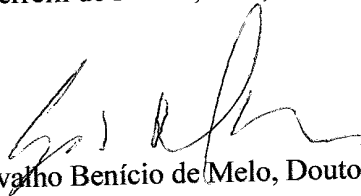
Banca examinadora.



Prof. Fernando Gomes de Paiva Júnior, Doutor, UFPE (orientador)



Prof. Hermano Perrelli de Moura, Ph.D, UFPE (examinador externo)



Prof. Sérgio Carvalho Benício de Melo, Doutor, UFPE (examinador interno)

## **Agradecimentos**

Primeiramente a Deus, senhor de todas as coisas.

A Meus Pais José Valdemir de Oliveira Chaves e Nerleine de Queiroz Chaves pelo incentivo e estímulo à educação e formação vivenciada.

A Minha Noiva Luzia Janayna Barbosa a quem devo extrema admiração pela vontade e disposição para trabalhar, além de ser um grande exemplo de dedicação a “causas impossíveis” e transposição de barreiras do imaginário.

Meus irmãos Tibério e Eduardo de Queiroz Chaves por sua compreensão e ajuda nos momentos de “predominância instrumental” associados a “posse” das ferramentas computacionais do lar.

A meus tios João Antônio Freire de Queiroz e Nelsileine Borba de Queiroz pelas palavras de encorajamento nos momentos mais difíceis da trilha acadêmica e pelo exemplo de profissionalismo e responsabilidade com os propósitos estabelecidos.

À amiga Cíntia Teixeira pelos diálogos de apoio e incentivos mútuos compreendidos na esfera experienciada dos “novos navegantes”.

Aos meus fiéis amigos Caio Diniz de Barros Braga, Fábio Diniz de Barros Braga e Marcus Vinícius de Barros Braga. O que mais eu posso dizer? Vocês foram os alicerces da composição desse trabalho. Se fosse possível descrever os momentos empresariais e de amizade compartilhados daria uma nova dissertação. Cabe uma “menção honrosa” ao amigo Caio pelo apoio, verdadeiro e irrestrito, assim como pelos exemplos de disciplina e abnegação tão necessários à obtenção de resultados extraordinários.

Ao amigo Luiz Mariz pelo apoio e elevação da moral em diversos momentos críticos dessa jornada.

A todos os meus amigos da turma 10 do programa de pós-graduação em administração

Aos colegas do Núcleo de Marketing e Tecnologia de Negócios (Núcleo MTN) pelo apoio, debates e esclarecimentos vivenciados.

Ao meu orientador o Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Jr pela paciência, apoio, disponibilidade e dedicação.

Aos demais familiares, amigos e colegas que contribuíram cada um à sua maneira, para o desenvolvimento deste trabalho.

## Resumo

A formação vigente de empreendedores é pautada na elaboração de planos de negócios. Entretanto, essa concepção parece não dar conta do desenvolvimento do fenômeno. Este é imbricado numa órbita caótica, permeada por situações críticas e complexas. A perspectiva dos dirigentes de perfil empreendedor que aprendem por meio da reflexão das experiências vivenciadas é a tônica do desenvolvimento das competências de configuração e posicionamento de negócios. A abordagem construtivista freireana associada à produção de saberes de Perrenoud, Filion e Meddeb sugerem uma lente analítica fundamentada na ótica do aprender a aprender. A compreensão do desenvolvimento dessas competências foi captada por meio de um estudo de caso com um dirigente de empresa de base tecnológica de êxito socialmente reconhecido. A técnica utilizada foi a análise de conteúdo temática. Após essa análise, 106 temas emergentes foram integrados em 21 elementos temáticos universalizantes que revestem a construção de competências, a saber: visualizando; criando uma arquitetura de negócios; gerenciando recursos humanos; empoderando; monitorando; aprendendo a conhecer, a fazer, a ser e agir; inovando; comunicando com o ambiente externo; assumindo visão empresarial; assimilando senso de comprometimento; profissionalizando; desenvolvendo relacionamentos; aprezerando-se com a ação; gerando resultados positivos; agindo estrategicamente; superando desafios; assimilando senso de sustentabilidade; respeitando o interagente; priorizando; influenciando o ambiente e assumindo senso de ética. Isso pressupõe o desenvolvimento de consciência crítica, uma capacidade de reflexão nas experiências empresariais do sujeito que aprende não apenas em espaços tradicionais de formação, mas também na ação individual e nas trocas intersubjetivas.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Educação de empreendedores. Competência. Criação e desenvolvimento de negócios.



## **Abstract**

The entrepreneur's training is presently based on the working out of business plans. However, this concept does not cope with the development of the phenomenon. This is embedded in a chaotic orbit, permeated by critical and complex situations. The perspective of managers with entrepreneurial profile who learn through the reflection of lived experience is the key note of the development of configuration and business positioning competences. The constructivist approach based on Freire, associated with the approach of knowledge production by Perrenoud, Filion and Meddeb, suggest an analytical lens based on the perspective of learning how to learn. The comprehension of the development of these competences was captured through a study case with the main manager of one thecnologically based firm, which has achieved socially recognized success. It was used the technique of thematic content analysis. After the analysis, 106 emergent themes were integrated to 21 universalizing thematic elements that form the construction of competences: visualizing; creating a business architecture; managing human resources; empowering; monitoring; learning how to know, to do, to be and to act; innovating; communicating with the external environment; obtaining entrepreneurial vision; assimilating a sense of commitment; professionalizing; relationship development; enjoying action; producing positive results; strategic acting; overcoming challenges; assimilating a sense of sustainability; respecting the interacting agent; prioritizing; influencing the environment; and assuming an ethical sense. This presumes the development of a critical conscience, a reflection capacity about the entrepreneurial experiences of an agent who learns not only in traditional spaces of education, but also in the individual action and intersubjective exchanges.

Key-words: Entrepreneurship. Entrepreneur education. Competence. Business creation and development.

# Sumário

<b>1 Introdução</b>	<b>12</b>
1.1 Pergunta de pesquisa	21
1.2 Justificativa	21
1.3. Definição dos termos	25
1.4. Contextualizando o setor de base tecnológica	26
<b>2 [Re]visitando a teoria que une educação com empreendedorismo</b>	<b>29</b>
2.1 Panorama da educação em empreendedorismo	29
2.1.1 Panorama mundial	30
2.1.2 Panorama brasileiro	34
2.2 Novos saberes em formação: sentido da experiência	37
2.2.1 A educação libertadora	38
2.3 O educador como facilitador na construção coletiva do conhecimento	42
2.4 O fenômeno empreendedor	44
2.4.1 Empreendedorismo	44
2.4.2 O empreendedor aprendendo a aprender	49
2.4.3 Competências empreendedoras	54
<b>3 Metodologia</b>	<b>61</b>
3.1 Caminhos percorridos	61
3.2 Natureza da pesquisa	63
3.3 Delimitação e limitações do estudo	63
3.4 Critérios de seleção dos entrevistados	65
3.5 Descrição do caso	66
3.5.1 O Dirigente	66
3.5.2 A Empresa	69
3.6 Procedimentos metodológicos	70
3.7 Procedimento de coleta de dados	75
3.8 Tratamento e análise dos dados	77
3.9 Validade e confiabilidade dos dados	78
<b>4 Compreendendo o desenvolvimento das competências empreendedoras</b>	<b>79</b>
4.1 Visualizando	79
4.1.1 Estudando o modelo de negócios dos concorrentes	80
4.1.2 Observando outras tecnologias de gestão	81
4.1.3 Visualizando negócios de forma coletiva	81
4.1.4 Circulando no ambiente externo	82
4.1.5 Perfilando o cliente	83
4.1.6 Planejando	83
4.1.7 Descobrimo quem são as peças-chave do ambiente	84
4.1.8 Descobrimo o óbvio – o que ninguém enxerga	84
4.1.9 Buscando informações	85
4.1.10 Descobrimo os grandes compradores do mercado	86
4.1.11 Compreendendo o cliente	87
4.1.12 Entendendo o que o mercado compra	87
4.2 Criando uma arquitetura de negócios	88
4.2.1 Buscando e alocando o que necessita	89
4.2.2 Aplicando técnicas em gestão empresarial	90
4.2.3 Criando um ambiente que estimule o desenvolvimento pessoal	91
4.3 Gerenciando recursos humanos	92

4.3.1 Evitando conflitos desnecessários	92
4.3.2 Valorizando os colaboradores	93
4.3.3 Identificando o que satisfaz as pessoas	93
4.3.4 Reconhecendo o trabalho dos colaboradores	94
4.3.5 Promovendo a satisfação da equipe	95
4.3.6 Estimulando o sentimento de autoria	95
4.3.7 Responsabilizando-se pelos problemas	96
4.3.8 Estimulando a autonomia	97
4.3.9 Encarando e resolvendo problemas	98
4.3.10 Fortalecendo a auto-estima	98
4.3.11 Capacitando as pessoas	99
4.3.12 Integrando a equipe	100
4.3.13 Dirigindo as ações da empresa – autonomia do dirigente	100
4.3.14 Conquistando e convencendo as pessoas de sua importância para a organização	101
4.3.15 Conhecendo e controlando os recursos	101
4.3.16 Disseminando informações na empresa	102
4.3.17 Criando sintonia entre os atores organizacionais	102
4.3.18 Mentorando	103
4.3.19 Estimulando a diversidade de pensamento	104
4.3.20 Liderando a rede social: influenciando o ambiente de negócios da empresa	104
4.4 Empoderando e delegando poderes aos atores organizacionais	105
4.5 Monitorando	106
4.5.1 Calculando riscos e benefícios	106
4.5.2 Sabendo dominar - controlando	107
4.5.3 Melhorando rotinas e processos	108
4.6 Aprendendo a conhecer, a fazer, a ser e agir	108
4.6.1 Aprendizado transversal	109
4.6.2 Aprendizado fundamental	119
4.6.3 Aprendizado especializado	122
4.7 Inovando	129
4.7.1 Invertendo a ordem e quebrando regras	129
4.7.2 Propondo algo novo	130
4.7.3 Dispondo-se a inovação	130
4.7.4 Adequando o conhecimento acadêmico com a prática	131
4.7.5 Lapidando a idéia dos outros	132
4.8 Comunicando com o ambiente externo	132
4.8.1 Falando a linguagem do cliente	133
4.8.2 Falando objetivamente	134
4.9 Assumindo visão empresarial	134
4.10 Assumindo senso de comprometimento	135
4.10.1 Comprometendo-se com o resultado	135
4.10.2 Comprometendo-se com as redes sociais	136
4.10.3 Tratando do alheio com compromisso	137
4.10.4 Assumindo compromisso com a decisão da maioria	137
4.10.5 Gerando comprometimento	138
4.11 Profissionalizando	138
4.12 Desenvolvendo relacionamentos	139
4.12.1 Desenvolvendo redes sociais	140

4.12.2	Redes de relacionamento gerando novos negócios	140
4.12.3	Inspirando confiança e confiabilidade	141
4.12.4	Construindo uma relação de confiança	142
4.12.5	Sendo íntegro	142
4.12.6	Construindo network	143
4.13	Aprazerando-se com a ação	144
4.13.1	Fazendo do trabalho fonte de renda e lazer	144
4.13.2	Trabalhando no que gosta	145
4.14	Gerando resultados positivos	145
4.14.1	Gerando resultado	146
4.14.2	Resultado financeiro como fator de mensuração de competência	146
4.14.3	Competência: binômio entre conhecimento e ação	147
4.15	Agindo estrategicamente	147
4.15.1	Formando profissionais na organização	148
4.15.2	Ajudando os outros	148
4.15.3	Decidindo por meio de informações setoriais	149
4.15.4	Formando as pessoas por meio de ações socialmente responsáveis	150
4.15.5	Fazendo-se importante para o negócio e tornando o negócio importante	150
4.16	Superando Desafios	151
4.16.1	Superando desafios	151
4.16.2	Tendo coragem para enfrentar desafios	152
4.16.3	A educação familiar como meio para superar desafios	153
4.17	Assumindo senso de sustentabilidade	153
4.17.1	Tendo uma relação amistosa com o dinheiro	154
4.17.2	Agindo de modo socialmente responsável	154
4.18	Respeitando o interagente	155
4.18.1	Respeitando a compreensão do outro	155
4.18.2	Respeitando posições diferentes	156
4.18.3	Respeitando as exigências dos clientes	156
4.19	Priorizando	157
4.19.1	Focando e estabelecendo prioridades	158
4.19.2	Buscando a essências das coisas	158
4.19.3	Colocando o negócio acima de todos	159
4.20	Influenciando o ambiente	160
4.20.1	Influenciando o ambiente político	160
4.20.2	Assumindo postura política	160
4.21	Assumindo senso de ética	161
	<b>5 Considerações finais</b>	<b>162</b>
	<b>Referências</b>	<b>175</b>
	<b>Apêndice – Protocolo de pesquisa</b>	<b>183</b>

# 1 Introdução

---

Atualmente, as mudanças no ambiente são produzidas com uma velocidade nunca vista. As transformações culturais, econômicas, políticas, científicas e sociais de nossa era não mais caracterizam o sistema de produção capitalista em sua plena acepção. A realidade contemporânea traz consigo novas tendências para o capitalismo não relativas unicamente à produção de bens materiais.

A nova concepção do capitalismo, ou capitalismo tardio, traz embutida uma outra face, que se configura como a vertente cultural. Essa expressão é não só uma tradução literal de outra concepção, pós-modernismo, como também seu índice temporal parece demandar atenção para mudanças na esfera do cotidiano e da cultura. Desse modo, há uma ruptura com o padrão racional e organizado do modernismo, com suas caracterizações elitistas e autoritárias. A nova formação social não mais obedece às leis do capitalismo clássico, tais como a onipresença da luta de classes e o primado da produção industrial (JAMESON, 1999).

Entre as mudanças observadas nas sociedades, a informacional merece destaque. O impacto proporcionado pela revolução informacional na realidade contemporânea implica em mudanças significativas no trabalho e emprego na sociedade (CASTELLS, 1999). O crescimento considerável, tanto em números quanto em relevância, de profissões ligadas à informação contrasta com o decréscimo de postos de trabalho em atividades industriais e no setor primário. Isto pode ser explicado pelos avanços científicos e tecnológicos em ativos tangíveis e novos modelos de gestão, bem como pela conjuntura competitiva global, que imputa às grandes organizações a redução de custos e a necessidade de especialização flexível (PAIVA JR e BARBOSA, 2001). Desta forma, percebe-se a emergência de organizações com

quadros gerenciais e operacionais enxutos. Essa transformação no mundo do trabalho parece ser proveniente do desenvolvimento e uso intensivo de pesquisa de desenvolvimento de alta tecnologia no plano produtivo, cuja implicação conduz a impactos relevantes no mundo do trabalho e na vida em sociedade.

Na perspectiva do trabalhador assalariado dados alarmantes referem-se ao crescimento dos índices de desemprego na esfera mundial (OECD, 1994), situação particularmente preocupante a nível nacional (IBGE, 2005). Desde o início dos anos noventa a redução de postos de trabalho e o crescimento do número de desempregados elevam o abismo social nacional. Jackson, Klich e Poznanska (1999), constataam a existência de um índice crescente de desemprego em países que apresentam transição de uma política econômica centralmente planejada para economias de mercado, fato característico da economia brasileira.

A lógica do modelo pós-fordista corrobora com a crescente necessidade por educação e formação profissional diferenciada. O problema está na disfunção entre as exigências de competitividade vigentes nas estruturas contemporâneas de formação de capital e as condições de demanda por capacitação da força produtiva.

A formação diferenciada parece alinhar-se com as demandas das micro e pequenas empresas. Segundo dados de pesquisa realizada pelo Sebrae (2004) para avaliação das taxas e fatores causais de mortalidade desse estrato de empresas brasileiras, os índices consolidados nacionais de mortalidade crescem com o tempo. A taxa de mortalidade em empresas com até dois anos de existência é de 49,9%. Em empresas com até três anos, a taxa é de 56,4% e para empresas com até quatro anos, sua taxa corresponde a 59,9%. Os dados da pesquisa permitem concluir que, as causas de mortalidade dessas empresas estão relacionadas primeiramente a falhas gerenciais na condução de negócios e, posteriormente, a causas econômicas conjunturais e tributárias.

Esses dados também devem ser analisados do ponto de vista dos custos sócio-econômicos gerados. Entre os anos de 2000 a 2002, 772.679 empresas encerraram suas atividades, gerando 2,4 milhões de perdas ocupacionais, bem como R\$ 19,8 bilhões de desperdícios econômicos (SEBRAE, 2004). Esses números demonstram a importância das micro e pequenas empresas no âmbito sócio-econômico nacional, assim como exigem uma reflexão sobre seus condicionantes de desenvolvimento, indo além da redução de suas taxas de mortalidade. Nesse caso, também devemos analisar as mudanças no papel das grandes da empresas e do Estado.

As empresas multinacionais e o Estado se encontram em novo paradigma organizacional. A perda de poder do Estado, sustentada pela racionalidade neoliberal, parece ser um dos problemas que colabora para o aumento do abismo social gerado pela má distribuição de renda e acesso ao mercado de trabalho. O crescimento do poder das grandes empresas multinacionais cuja amplitude competitiva se apóia no desenvolvimento da globalização, pressupõe a abertura de novos mercados. Dessa forma, o Estado perde seu poder de regulamentação e protecionismo perante sua própria economia, em detrimento da abertura econômica aos novos entrantes (CHOMSKY, 2004; CANCLINI, 2002).

O ambiente competitivo parece exigir profissionais com perfil reflexivo e de formação multidisciplinar. Assim sendo, a compreensão sócio-histórica possibilita a construção de conhecimentos especializados que permite aos profissionais o acesso a postos de trabalho diferenciados no âmbito organizacional, assim como a possibilidade de criação de empresas competitivas e sustentáveis (FREIRE, 1999; DRUCKER, 2001). Ibrahim e Soufani (2002) consideram que uma formação robusta deve enfatizar o desenvolvimento de habilidades gerenciais para a tomada de decisão, em lugar de prover recursos instrumentais para a resolução de problemas específicos. Essa característica de autonomia no âmbito da prática empresarial denota a existência de um perfil reflexivo para o dirigente atual.

A educação é a chave para o desenvolvimento de uma consciência crítica que permite um pensar autônomo e liberto de uma lógica determinística repleta de impossibilidades e acomodações. No entanto, para a sociedade, o modelo pedagógico vigente privilegia uma educação focada na transferência de conhecimentos dos docentes para os alunos. Esse modelo parece limitar contestações baseadas na reflexividade dos discentes, relegando-os a um papel de espectadores na estrutura educacional.

Isto é particularmente preocupante em países ditos de terceiro mundo como o Brasil. Ao observarmos a realidade nacional, percebemos o não-alinhamento com as exigências reflexivas do mundo contemporâneo. O modelo de educação brasileira tende a não permitir a formação desse tipo de profissional, relegando à sociedade uma educação não aderente às demandas globais de desenvolvimento de ciência e tecnologia (CANCLINI, 2003). Sendo assim, resta à população mais carente um acesso limitado ao mercado de trabalho, priorizando funções mais braçais e menos reflexivas.

Em nossa era, as mudanças estruturais, a emergência de uma sociedade em rede fundamentada no conhecimento, a redução de postos de trabalho e funções organizacionais em razão inversamente proporcional ao aumento populacional pressupõem o crescimento do fenômeno empreendedor, uma vez que a confluência desses condicionantes e limitantes demarca transformações em diversos níveis da vida em sociedade.

O fenômeno empreendedor cresce vigorosamente em todo o mundo. Principalmente da década de 70 em diante, estudos e pesquisas sobre o campo foram e continuam sendo amplamente desenvolvidos (SOLOMON, DUFFY e TARABISHY, 2002). No entanto, apesar da relevância temática observada por estas pesquisas, não existe consenso sobre a identidade do empreendedor (FILION, 1999). Isto parece supor a existência de uma polissemia conceitual acentuada pelas múltiplas perspectivas teóricas e empíricas na tentativa de iluminar o fenômeno (PAIVA JR, 2004). Porém, contribuições vêm sendo realizadas visando a



demarcação conceitual necessária. Sendo assim, o que parece permear o conhecimento acadêmico em relação ao fenômeno é uma concepção baseada em três pilares: o reconhecimento de oportunidades de negócio, a orientação para inovação e a assunção de riscos (CHANDLER e HANKS, 1994; SINGH, HILLS e LUMPKIN 1999; HISRICH e PETERS, 2004).

A relevância temática é observada por meio do interesse acadêmico. Pesquisadores e cientistas sociais têm realizado estudos relevantes no intuito de prover a infra-estrutura conceitual necessária para o desenvolvimento do campo científico em empreendedorismo. Essa tentativa corrobora com a visão *kuhniiana* (1979), segundo a qual um dos aspectos fundamentais para o desenvolvimento científico é a assunção de um paradigma de pesquisa. Esse paradigma proporciona uma base comum de conhecimentos e o compartilhamento de uma visão de mundo para os acadêmicos interessados numa área temática (KUNH, 1979; CRESWELL, 1998).

A assunção de um paradigma de pesquisa científica contribui para o desenvolvimento do campo científico, nesse caso, para o desdobramento de estudos voltados para os avanços do fenômeno empreendedor. Vale ressaltar o papel destacado do empreendedorismo para o desenvolvimento sócio-econômico regional. Segundo dados da pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2003), realizada simultaneamente em 31 países, o Brasil possui uma taxa de empreendedorismo (TEA) de 12,9 por cento, que o posiciona no sexto lugar no ranking geral. Foram identificados cerca de 13.576.000 empreendedores brasileiros atuando na economia formal. De acordo com essa classificação, nossa nação se encontra à frente de países como EUA, França e Japão. Nessa pesquisa distingue-se conceitualmente o empreendedorismo como carreira profissional do exercido por necessidade. O Brasil possui, em sua maioria, empreendedores por necessidade. Pelo visto, o cenário político-econômico

nacional carece de políticas públicas visando um equilíbrio entre a inserção e oferta de novos profissionais no mercado de trabalho.

O crescimento e a relevância do fenômeno empreendedor pode ser observado pelo desenvolvimento de cursos técnicos e superiores que tratam da temática. Nos Estados Unidos há cerca de 1200 instituições que praticam o ensino em empreendedorismo (SOLOMON, DUFFY e TARABISHY, 2002). No Brasil, há cerca de 90 instituições de ensino em empreendedorismo, bem como alguns cursos técnicos promovidos por órgãos como o IEL (Instituto Euvaldo Lodi), o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Pequenas e Médias Empresas) e ENDEAVOR.

No entanto, a metodologia empregada no ensino em empreendedorismo favorece a transferência de conhecimentos de forma padronizada e prescritiva. Esse modelo pedagógico parece não alinhado com as dinâmicas reflexivas do momento contemporâneo que exigem um pensamento circular em detrimento do pensamento linear tradicional. Acreditamos que esse ensino padronizado, tecnicista e pouco reflexivo não contribui para o desenvolvimento de um esforço de aprimoramento adequado ao pensar para agir do sujeito empreendedor. Esse raciocínio se fundamenta em uma compreensão do ambiente competitivo exercida por meio de um aprendizado proveniente da experiência que leva à identificação de problemas ou oportunidades mercadológicas e negociais. Em seguida, os sujeitos empreendedores configuram e posicionam um artefato empresarial para uma adequada exploração dessas oportunidades (FILION, 1999).

Outro problema do ensino em empreendedorismo diz respeito aos conteúdos programáticos desses cursos. Esses são pautados tão somente pela elaboração e desenvolvimento de um instrumento gerencial, a exemplo do plano de negócios. Vale salientar que a elaboração de planos de negócio se fundamenta em uma lógica anglo-saxônica de busca de investimentos para aporte nas empresas (DORNELAS, 2001). Não obstante, a

ausência de contextualização sócio-histórica, político-econômica, tecnológica e cultural para realidades locais não é discutida. Isto parece supor a existência problemática de uma transposição da forma e conteúdos instrumentais de planos de negócios para a realidade local.

Mesmo na esfera de reconhecimento de oportunidades, uma das marcações fundamentais do fenômeno empreendedor, percebe-se a influência de outros saberes não contemplados na educação vigente em empreendedorismo. Um desses saberes é a prática relacional.

De acordo com Johannisson (1998), o empreendedorismo é um fenômeno coletivo, o qual é cercado pela influência de outros atores no conceito e materialização de novos empreendimentos. Nesse contexto, a perspectiva relacional por meio dos contatos pessoais e do *network* do sujeito empreendedor permite a identificação de cerca de cinquenta por cento das suas oportunidades de negócio (SINGH, HILLS e LUMPKIN, 1999), fato que reforça a importância da gestão do relacionamento para o crescimento da empresa.

Entretanto, a educação em empreendedorismo parece reduzida ao transplante de conhecimento reificador (OGBOR, 2000) do modelo anglo-saxônico de empreender, em lugar de uma relação ensino-aprendizagem contextualizada localmente. Corroborando com esta afirmação, Carbone (1996) ilustra antropologicamente as diferenças entre os “heróis” ou modelos que caracterizam uma realidade social díspar, tal qual a norte-americana e a brasileira. Sendo assim, como uma única linha educacional é capaz de abarcar toda uma dinâmica sócio-econômica, tecnológica, política e cultural que permeie a realidade dos empreendedores? Acreditamos na emergência de uma educação reflexiva que envolva saberes não contemplados atualmente na prática de ensino-aprendizagem de empreendedorismo.

A educação em empreendedorismo é fortemente influenciada pela educação clássica de administração de empresas. Porém, na formação do administrador de empresas há ênfase na gestão de recursos disponíveis. Para o empreendedor o desafio é criar mecanismos de

busca de recursos e de tolerância à ambigüidade (FILION, 1999). Não obstante, a formação de empreendedores parece demandar a união entre o rigor do conhecimento acadêmico com a realidade empreendedora de aprendizagem junto ao cotidiano das empresas (SOLOMON, DUFFY e TARABISHY, 2002).

A necessidade de novos saberes para a dinamização da prática empreendedora e de negócios inovadores não é contemplada no espaço acadêmico tradicional (MEDDEB, 2003). Parece ser necessário que os candidatos a empreendedores compreendam a importância do associativismo, assim como a criação de redes de negócios, para o desenvolvimento sustentável da atividade. Para esse cenário se demanda um repensar dos saberes tradicionais de modo a possibilitar o crescimento sustentável do fenômeno empreendedor, a exemplo do desenvolvimento de competências do saber conhecer, saber fazer, saber ser e agir na interação social (MEDDEB, 2003). Isto evidencia a importância de se analisar a experiência do vivido na criação de sentido para o sujeito empreendedor em meio à sua prática cotidiana. Por outro lado, a experiência por si só pode ser insuficiente para a ação empreendedora. Nessa visão, a experiência só contribuiria para o desenvolvimento dos indivíduos por meio do aprendizado. O aprendizado por meio da experiência é o que chamamos de *expertise* (DYKE, FISCHER e REUBER, 1991).

Filion (1999) constata a necessidade de aquecer o debate sobre o que é conhecimento válido para o êxito nos negócios ao extrapolar a visão tradicional instrumental vigente no ensino de administração de empresas. Ele destaca a experiência aprendida como fator fundamental para o alcance de empreendimentos bem-sucedidos. Portanto, o autor parece corroborar com a perspectiva de geração e desenvolvimento de *expertise* perrenoudiana (competência), especificamente de configuração e posicionamento de negócios.

Em síntese, o problema da educação em empreendedorismo por meio exclusivo da transferência de conhecimentos técnicos específicos à elaboração de uma ferramenta de

gestão como o plano de negócios reside em seus conteúdos programáticos padronizados, na ausência de contextualização para o local, bem como em sua metodologia. Como se pode conceber o ensino de uma atividade complexa, múltipla e dinâmica, posta em um contexto caótico, em uma realidade não linear e indeterminada como transferência exclusiva de conhecimentos técnicos? Como poderão os candidatos a empreendedores enfrentar uma realidade competitiva, que alguns autores como D'Aveni (1995), caracterizam como hipercompetitiva (onde não existem vantagens competitivas sustentáveis, pois as empresas buscam destruí-las visando a criação de novas vantagens temporárias), baseados apenas em conhecimentos técnicos (saber conhecer) de planejamentos mercadológico, financeiro e estratégico?

Sendo assim, o conhecimento clássico de administração se mostra com uma racionalidade não alinhada o suficiente com o pensamento e a ação empreendedora no cenário contemporâneo. Pressupomos que a potencialização de negócios se dá por meio do desenvolvimento de novos saberes relacionados a conhecimentos, habilidades e atitudes que não são contemplados no ensino acadêmico tradicional.

Os saberes são adquiridos por meio da experiência do vivido dos empreendedores, bem como por uma racionalidade fundamentada na troca de conhecimentos entre pares de suas redes sociais. Esse conhecimento, ou competência seria o que denominamos *expertise*, ou seja, um aprendizado proporcionado pela experiência que, em alguns domínios particulares, pode levar anos para ser desenvolvida. Vale salientar que as pessoas não possuem as mesmas habilidades de aprendizado por meio da experiência, fato elucidativo da discrepância entre essa e a *expertise*, tal qual observado em indivíduos com anos de experiência em determinada atividade que não desenvolvem *expertise* de configuração e posicionamento de negócios (DYKE, FISCHER e REUBER, 1991). Conseqüentemente, como se pode conceber o sucesso de empreendedores embarcando em negócios pela primeira

vez, apoiados unicamente por conhecimentos instrumentais de elaboração de planos de negócios? Afinal, como o sujeito empreendedor desenvolve competências de configuração e posicionamento de negócios?

Esta pesquisa busca compreender como o sujeito empreendedor que atua em empresa de base tecnológica desenvolve competências de criação e desenvolvimento de negócios. Desse modo, é mister o resgate temático sobre quem seria esse empreendedor. Entretanto, vale salientar que dependendo do conhecimento socialmente construído pelos empreendedores, as experiências de aprendizado proporcionadas por suas ações podem ser diferentes ou mesmo limitadas pela capacidade reflexiva dos sujeitos envolvidos.

## **1.1 Pergunta de pesquisa**

Como são desenvolvidas no empreendedor as competências de configuração e posicionamento de negócios?

## **1.2 Justificativa**

Esta pesquisa visa contribuir para o aprofundamento de estudos relativos ao tema de educação em empreendedorismo. Atualmente, todo o esforço de formação de empreendedores praticado no Brasil por órgãos como SEBRAE e IEL em cursos dos mais variados formatos (*EMPRETEC, COMO VENDER MAIS E MELHOR, APRENDA A EMPREENDER NA INTERNET*), assim como pela elaboração e prática docente nas disciplinas universitárias nacionais de empreendedorismo não parecem ser suficientes para o desenvolvimento do

fenômeno empreendedor. Este raciocínio se fundamenta na compreensão da diversidade e dinâmica pós-moderna que pressupõe uma ruptura nos padrões racionais e lineares característicos do pensamento iluminista da modernidade (JAMESON, 1999; HALL, 1999).

Já que o fenômeno empreendedor contribui para o desenvolvimento regional parece ser necessário haver uma confluência complementar de esforços entre órgãos governamentais, instituições educacionais, investidores públicos e privados e a sociedade em geral para seu crescimento planejado. Essa compreensão possibilita a criação de políticas públicas que podem contribuir para o desenvolvimento econômico e social local. Caso contrário há desperdício de esforço, recursos, tempo e credibilidade perante a sociedade com influências nefastas pra o desenvolvimento do fenômeno.

Em estudo recente, realizado pelo *Babson College*, demonstra-se que programas governamentais norte-americanos falharam ao tentar desenvolver microempresas em detrimento de empresas de alto crescimento (FRIAR e MEYER, 2003) Esse fato sugere que a ausência de compreensão do poder público das demandas relativas ao fenômeno empreendedor restringe o desenvolvimento econômico e social local. Para que isso não aconteça é necessário um aparato político-institucional que envolva investidores, ações e políticas governamentais, instituições educacionais e empreendedores com objetivos comuns (SICSÚ, 2000).

A criação de parques tecnológicos, arranjos produtivos locais, *clusters*, pólos e redes de empresas parece aderente com essa proposta unificadora. Porém, a complexidade dessa relação pressupõe uma visão de longo prazo para sua implantação e desenvolvimento, assim como para o retorno pretendido. Desse modo, a continuidade nas ações e políticas públicas é imprescindível para o alcance dos objetivos planejados.

A disponibilidade de recursos para investimentos em capital produtivo, especialmente em pesquisa e desenvolvimento empresarial, permite a criação de produtos e serviços para o

atendimento às demandas locais e crescimento de negócios, operando impactos positivos para a economia e a sociedade em geral.

Os efeitos positivos dessa confluência de esforços são percebidos na sociedade norte-americana. A realidade norte-americana de fomento e acessibilidade às formas de captação de investimentos para a dinamização da prática empreendedora é bastante apurada. Nos EUA existe disponibilidade de recursos financeiros para investimentos em novos empreendimentos, fato pouco observado na realidade brasileira. Dessa maneira, o empreendedor nacional precisa desenvolver formas criativas de relacionamento e aprendizagem em redes sociais tendo em vista a sobrevivência e crescimento do empreendimento, bem como necessita de um maior suporte de entidades governamentais e privadas de apoio e fomento à prática empresarial renovadora.

Ao apresentarmos novas propostas de aquisição de competências para configuração de posicionamento de negócios estamos alinhados com uma perspectiva diferenciada do conhecimento vigente. Organizações inovadoras vão além do pressuposto de processamento de informações e adequação ambiental. Elas geram conhecimentos e informações de dentro para fora de modo a redefinir problemas e gerar soluções, num processo que permite a (re)criação de seu ambiente (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Esse processo parece supor a existência de saberes relacionais, bem como de um ambiente, interno e externo à organização, propício a sua proliferação.

O papel das redes sociais e de negócio parece influenciar o desempenho organizacional positivamente, sendo uma das fontes de aprendizado do sujeito empreendedor que merecem o aprofundamento por parte da academia. Intuímos compreender como o sujeito empreendedor aprende em suas relações em rede, de modo a estimular esse aprendizado para as futuras gerações de empreendedores. Dessa maneira, faz-se necessário a identificação, reflexão e disseminação de práticas negociais desenvolvidas por empreendedores bem-



sucedidos para serem repensadas por novos empreendedores, com o intuito de fornecer uma infra-estrutura conceitual robusta e adequada com as demandas da ação empreendedora (UCBASARAN, WHESTHEAD e WRIGHT, 2001). cremos que esse aprendizado possibilitará uma preparação acadêmica apropriada às demandas do fenômeno.

A prática vigente no ensino em empreendedorismo por sua vez, apresenta contribuição para o desenvolvimento do campo; não obstante, propomos um avanço com certo grau de plausibilidade com as demandas de um pensar para agir empreendedor que se encontra além do ensino tecnicista de planos de negócios. Sendo assim, acreditamos na relevância de uma formação que alinhe os rigores acadêmicos com a ação empreendedora por meio da compreensão da *expertise* de empreendedores com domínio sobre a prática de configuração e posicionamento de negócios.

Portanto, apesar da atividade empreendedora representar um dos motores do crescimento econômico, ocorrendo na maioria dos processos de desenvolvimento negócios inovadores, percebe-se a ausência de uma educação acadêmica preparada para o atendimento das demandas dinâmicas das múltiplas realidades inerentes ao seu desenvolvimento.

Ressaltamos que o desenvolvimento de um conhecimento científico respaldado e depurado nas peculiaridades da atividade empreendedora nacional proporcionará ganhos efetivos para os mais variados setores da sociedade, tais como: eficiência e eficácia de políticas governamentais direcionadas ao incentivo, desenvolvimento e sustentação da atividade empreendedora; avanços substanciais em pesquisas e estudos relativos à temática em questão, com conseqüente produção de conhecimento científico aderente às demandas do fenômeno com impactos positivos sobre o desenvolvimento acadêmico, provendo recursos elementares de sustentabilidade social; produção e adequação de programas educacionais aderentes às necessidades de criação, crescimento e amadurecimento de novos negócios;

maior disponibilidade de empregos para a sociedade de um modo geral e minimização de perdas de recursos governamentais investidos na atividade empreendedora.

### 1.3 Definição dos termos

*Artefato empresarial*: empresa ou empreendimento criado por um empreendedor.

*Expertise*: aprendizado por meio da experiência. Em nosso estudo entendemos *expertise* como sinônimo de competências.

*Spin-off*: refere-se a uma empresa fundada sobre uma idéia/produto desenvolvida dentro de um contexto diverso à empresa (TESFAYE, 1997).

*Empresas de base tecnológica*: empresas fundadas por indivíduos com educação acadêmica e forte inclinação para atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D). A intensidade de pesquisa e desenvolvimento refere-se à proporção de recursos alocados em atividades de pesquisa durante o processo de formação da empresa (TESFAYE, 1997).

*Sujeito empreendedor*: indivíduo ou grupos de indivíduos que iniciam, gerenciam e desenvolvem, de um modo pessoal, empresas novas e independentes.

*Configuração de negócios*: criação de negócios (VERSTRAETE, 2000).

*Posicionamento de negócios*: desenvolvimento de negócios (VERSTRAETE, 2000).

## 1.4 Contextualizando o setor de base tecnológica

Do ponto de vista de novas práticas competitivas para as PME<sup>1</sup>, o surgimento do sistema de *clusters*<sup>2</sup>, ou redes empresariais, revela a necessidade de uma atuação organizacional coletiva que vise o alcance de objetivos comuns. Isto parece supor que a competição organizacional tem aumentado em virtude da queda do poder de regulamentação e proteção dos Estados, em detrimento da evolução ou crescimento do poder empresarial multinacional com atuação globalizada.

O surgimento de empresas globais em arenas competitivas restritas a pequenos grupos locais supõe a exigência de um novo posicionamento estratégico de suas PME. Esse novo posicionamento tem como objetivo ampliar seu poder competitivo em razão de um desempenho alinhado com as dinâmicas globais de sobrevivência e desenvolvimento organizacional. Exemplos bem-sucedidos de estratégias associativistas nos remetem a casos em países como a Itália, com o vale da embalagem de Bolonha, e EUA, com o vale do silício. Nestas regiões, o surgimento de *clusters* empresariais pode ser considerado um fator crítico de sucesso para as empresas locais a partir da ampliação e qualificação de seu escopo competitivo.

A realização dessas redes organizacionais conquistou resultados superiores ao desempenho individual das partes envolvidas, bem como a identificação de uma marca regional de âmbito mundial para seus produtos e serviços. Desta forma, se percebe a contribuição não restrita apenas aos atores envolvidos no processo, ou seja, as empresas e seus colaboradores, mas também a oportunidade de desenvolvimento sustentável regional a

---

<sup>1</sup> PME: Pequenas e Médias Empresas.

<sup>2</sup> *Clusters*: agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares (PORTER, 1999).

partir da institucionalização de um marca de qualidade mundial para seus produtos e serviços (SICSÚ, 2000; PAIVA JR e BARBOSA, 2001).

Com a intenção de reproduzir esta experiência no Brasil, mais especificamente em Pernambuco, o governo local, atuando de forma conjunta com empresas da iniciativa privada iniciou o processo de criação de *clusters* de empresas locais. Dentre algumas iniciativas regionais para a criação de redes de empresas, se destacam: o pólo gesso do Araripe, o pólo têxtil do agreste e o Porto Digital em Recife.

O Porto Digital é um *cluster* de EBT<sup>3</sup>, cujo escopo inclui PME de tecnologia da informação e comunicação (TIC). Na sua constituição contabiliza investimentos públicos na ordem de 33 milhões de reais. Situado no Bairro do Recife, o projeto contribui para o desenvolvimento sócio-econômico local por meio da geração de cerca de 2.000 empregos diretos ligados à tecnologia da informação e comunicação, dos quais 90% desses profissionais possuem nível universitário, cerca de 8 km de fibra ótica instalados e 68 empresas lotadas na região.

Dentre as empresas, instituições de ensino e pesquisa e órgãos públicos embarcados destacam-se como âncoras: o C.E.S.A.R. (Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife), uma iniciativa da Universidade Federal de Pernambuco de qualidade reconhecida nacionalmente no desenvolvimento de soluções tecnológicas; o Centro de Informática (Cin) da Universidade Federal de Pernambuco; o CAIS do Porto; e o Governo do Estado de Pernambuco representado pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente (SECTMA).

Ressaltamos as características peculiares do segmento de tecnologia da informação e comunicação. Por se tratar de um setor altamente dinâmico, os atores envolvidos parecem necessitar de uma orientação de aprendizado contínuo, não restrito à formação tradicional

---

<sup>3</sup> EBT: Empresas de Base Tecnológica.

(formação presencial e, em algumas instâncias, virtual), mas com uma formação ampla e multidisciplinar. Este aprendizado proporciona os conhecimentos intrínsecos para leituras assertivas do ambiente competitivo.

## **2 [Re]visitando a teoria que une educação com empreendedorismo**

---

Os estudos e pesquisas relacionadas à educação em empreendedorismo no Brasil e no mundo foram refletidos e sintetizados como base para a análise da construção das competências empreendedoras. Em seguida fizemos uma análise sobre as competências individuais dos empreendedores e discorremos sobre um modelo de educação libertadora baseado nos preceitos de desenvolvimento de uma consciência crítica e autônoma. Posteriormente, apresentamos diversas perspectivas sobre a identidade do empreendedor e, finalmente, mostramos os modelos e concepções teóricas de: Fillion (1999) sobre o papel da aprendizagem por meio da experiência e das redes sociais para a configuração e posicionamento de negócios; Meddeb (2003), com relação ao desenvolvimento dos três saberes necessários ao desenvolvimento de negócios; e Paiva Jr, Leão e Melo (2003), que aborda a identificação das competências de empreendedores de êxito socialmente reconhecido.

### **2.1 Panorama da educação em empreendedorismo**

Neste campo abordaremos estudos e pesquisas relativos à temática da educação em empreendedorismo no âmbito mundial e nacional. Desse modo, buscamos iluminar aspectos

contextuais relevantes das práticas educacionais vigentes em relação fenômeno empreendedor.

### **2.1.1 Panorama mundial**

A formação de administradores tem sido motivo de muitos estudos recentes, principalmente no tocante à sua vertente relacionada à educação de empreendedores (GUIMARÃES, 2002; LOPES, 2002; SOLOMON, DUFFY e TARABISHY, 2002).

A educação em empreendedorismo não se refere apenas a um fenômeno restrito a determinado espaço geográfico. Entidades de pesquisa e instituições de ensino em todo o mundo têm se preocupado com a compreensão da atividade empreendedora para possibilitar seu crescimento e o conseqüente suporte ao desenvolvimento sócio-econômico local.

Investimentos na formação de empreendedores são realizados por meio da compreensão da relevância do fenômeno empreendedor para o desenvolvimento sustentável na esfera econômica e social. Cientes de sua importância para o desenvolvimento nacional, países como os EUA investem recursos substanciais na educação em empreendedorismo. Esse país possui cerca de 1.200 instituições acadêmicas de ensino na área. Em pesquisa ali realizada entre 1999 e 2000 para analisar o estado do empreendedorismo, foi constatada uma pequena, mas significativa tendência de crescimento de cursos no campo de gestão de pequenos negócios e empreendedorismo (SOLOMON, DUFFY e TARABISHY, 2002).

Quanto à formação de empreendedores, há uma demanda por conhecimentos generalistas que combinem habilidades e competências negociais. Esse fato parece contrastar com o ritmo crescente de especialização ditado pelo mercado. Uma formação sólida em

empreendedorismo deve estar afinada ao estágio de desenvolvimento do negócio, no intuito de adequação às mudanças em seu ciclo de vida organizacional, principalmente no tocante às particularidades relacionadas às *start-ups*<sup>4</sup>, ao reconhecimento de oportunidades, à entrada no mercado, à proteção intelectual, aos requerimentos legais de novos negócios e às restrições de recursos. No entanto, uma visão educacional restrita a uma etapa do ciclo de vida empresarial (*start-ups*) direcionado à entrada no mercado, não atende a outros aspectos que permitem o crescimento do artefato empresarial, tais como o desenvolvimento de redes sociais de negócio e formação de alianças estratégicas. Assim sendo, cabe uma análise do papel das redes sociais para o desenvolvimento do fenômeno.

O crescimento de pesquisas acadêmicas relativas ao tema de redes sociais do empreendedor para o desenvolvimento de negócios evidencia sua importância mesmo em países do velho mundo. Nesse sentido, por meio de suas relações sociais tal sujeito recebe novas informações e idéias de negócios, reconhece oportunidades, difunde inovações e diminui os custos de transação da firma (RAFFO et al, 2000; UHLANER, 2003).

Na busca por identificar novos saberes inerentes à prática de desenvolvimento de negócios, Raffo et al (2000) realizaram um estudo qualitativo com cinquenta micro e pequenas empresas inglesas do segmento cultural, no qual identificaram a importância do aprendizado realizado em uma relação de mentoria, o aprender fazendo e o aprendizado por meio das redes sociais. Os resultados desse estudo empírico coadunam com nosso entendimento de que a educação vigente em empreendedorismo não dá conta do desenvolvimento do fenômeno de configuração e posicionamento de negócio.

A mentoria é considerada um meio de formação em empreendedorismo não relacionado com a educação acadêmica tradicional. A figura de um mentor com experiência e habilidades específicas em solucionar problemas rotineiros oferece ao sujeito empreendedor

---

<sup>4</sup> Empresas que se encontram na fase de suas primeiras vendas ou encomendas iniciais (TESFAYE, 1997).



possibilidades de aprendizado por meio do acesso intersubjetivo entre pares, assim como o desenvolvimento do artefato empresarial (RAFFO et al, 2000; SULLIVAN, 2000). Isto parece supor a ausência de alinhamento ou mesmo uma limitação da prática educacional vigente em empreendedorismo em relação às demandas da ação empreendedora.

Na China a educação em empreendedorismo é um conceito novo nas instituições de ensino superior. Seu início se deu por meio de competições de planos de negócio em algumas universidades inovadoras. Há a influência das demandas competitivas por modelos de gestão mais eficazes e a conseqüente adequação mercadológica como elementos propulsores da educação gerencial no início da década de oitenta. Atualmente a China possui cinquenta e seis programas de MBA com ênfase no ensino de empreendedorismo. O conteúdo programático desses cursos enfatiza o desenvolvimento de habilidades funcionalistas em gestão empresarial, centradas no ensino de recursos humanos, estratégia empresarial, marketing, gestão financeira, gestão em sistemas de informação e comportamento organizacional. No entanto, no passado as redes sociais exerceram um papel vital para o desenvolvimento fenômeno empreendedor e na gestão de pequenos negócios (LI, ZHANG e MATLAY, 2003).

Ao analisar a educação e treinamento de empreendedores em alguns países asiáticos, Dana (2001) alerta para o perigo de se adotar soluções baseadas em conteúdos programáticos não alinhados com o contexto sócio-histórico local. Desse modo, se percebe a importância da prática reflexiva dotada de sentido para o desenvolvimento do fenômeno empreendedor, em lugar das “melhores práticas” de gestão baseadas em uma modelagem pré-estabelecida e inflexível.

A relevância da educação em empreendedorismo para o desenvolvimento econômico é relacionada a qualidade e quantidade dos futuros empreendedores. A inserção da disciplina de empreendedorismo nos cursos de graduação gera benefícios a exemplo da integração de vários sujeitos de negócio. Isso parece oferecer aos estudantes uma experiência de

aprendizado robusta; promoção de criação de novos negócios; habilidades de tomada de decisão e aumento da transferência tecnológica entre as universidades e o mercado (DE FAOITE et al. 2003).

Na Irlanda, considerado no passado um dos países mais pobres da União Européia, o empreendedorismo tem promovido índices de crescimento econômico relevantes. O esforço conjunto dos atores governamentais, investidores, agências de fomento e infra-estrutura possibilitou a implantação organizada de um setor de alta tecnologia. A criação de trabalhos baseados em conhecimento com ênfase no setor de pequenos negócios foi a estratégia governamental escolhida.

O estabelecimento de cursos de graduação e pós-graduação em empreendedorismo, a criação de institutos tecnológicos e de incubadoras consente com o desenvolvimento de programas de desenvolvimento de empreendedores nascentes para a criação de planos de negócio, mentoria, reconhecimento de oportunidades por meio dos relacionamentos pessoais, assistência financeira e incubação de empresas (DE FAOITE, et al., 2003).

No Canadá o treinamento e a educação de empreendedores tem promovido a redução dos índices de falência empresarial, bem como o incentivo à carreira empreendedora. Segundo Ibrahim e Soufani (2002), existem cinquenta e três universidades canadenses oferecendo cursos em empreendedorismo e gestão de pequenas empresas.

O conteúdo dos cursos é direcionado ao desenvolvimento de habilidades gerenciais para empreendedores e aspirantes. Nesse contexto se percebe uma tendência significativa entre o treinamento ofertado e a propensão à carreira empreendedora, no qual cerca de 40% dos participantes criam seu próprio negócio durante o curso em questão. Além disso, o Canadá possui trinta e duas universidades detentoras de centros de empreendedorismo e gestão de pequenos negócios que proporcionam treinamento e mentoria para proprietários e gerentes de pequenos negócios locais. Segundo os autores os empreendedores precisam

desenvolver competências em estratégia empresarial, gestão de fluxo de caixa, gerenciamento, marketing, recursos humanos e desenvolvimento de redes sociais. Vale salientar a necessidade por uma formação reflexiva, capaz de promover autonomia gerencial para tomadas de decisão efetivas e busca de recursos (IBRAHIM e SOUFANI, 2002).

Filion (1994) defende que um programa de ensino em empreendedorismo deve se concentrar sobre o desenvolvimento de uma consciência crítica e na aquisição de conhecimentos mais que na transmissão de conhecimentos. Para ele a consciência promove a autonomia, auto-confiança, perseverança, determinação, criatividade, liderança e flexibilidade. Sob esta perspectiva o ensino em empreendedorismo pode promover nos discentes um estímulo para o aprendizado contínuo, o qual sedimenta uma infra-estrutura de conhecimentos e conceitos capaz de realizar seu processo visionário.

## **2.1.2 Panorama brasileiro**

No Brasil existem cerca de 90 instituições de ensino, pesquisa e extensão em empreendedorismo, com algo em torno de 523 professores envolvidos, bem como cerca de 112.000 alunos<sup>5</sup>. Essa formação está diretamente relacionada com o ensino clássico de administração de empresas. Tradicionalmente a educação em administração de empresas enfatiza o controle de recursos disponíveis, uma postura direcionada à empregabilidade. Porém, a ação empreendedora demanda a busca e criação de recursos (FILION, 1994). Vale ressaltar que, além destas instituições de ensino superior, a formação nacional de

---

<sup>5</sup> Revista ÉPOCA. *Revolução nas aulas*. n. 353, fevereiro, 2005.

empreendedores é amparada por órgãos e instituições públicas e governamentais, como o SEBRAE, IEL, ENDEAVOR e SENAI<sup>6</sup>.

**Quadro 1 (2) – Diferenças nos sistemas de atividade de administradores e empreendedores**

Administradores	Empreendedores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalham com eficiência e eficácia no uso de recursos para atingir metas e objetivos;</li> <li>• Chave é adaptação a mudanças;</li> <li>• Modelo de trabalho implica na análise racional;</li> <li>• Operam com uma infra-estrutura existente;</li> <li>• Trabalham centrados nos processos que tornam o ambiente mensurável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listam uma visão e objetivos e identificam recursos para ajudá-lo a realizá-la;</li> <li>• Chave é iniciar a mudança;</li> <li>• Modelos de trabalho implicam em imaginação e criatividade;</li> <li>• Definem tarefas e papéis que criam uma infra-estrutura organizacional;</li> <li>• Trabalham centrados no delineamento de processos resultantes de diferentes visões do ambiente.</li> </ul>

Fonte: FILION (1994).

A concepção da educação em empreendedorismo está inebriada em alusões ao planejamento. A formação é estruturada na transferência de conhecimentos instrumentais para elaboração de planos de negócio. Dornelas (2001), defensor dessa metodologia, afirma que o plano de negócios é “parte fundamental do processo empreendedor”. Para ele os empreendedores necessitam de planejamento para o desenvolvimento de suas ações, de modo a delinear as estratégias de criação e crescimento da empresa. Dolabela (1999) põe-se de acordo sobre a importância do planejamento para o sucesso dos empreendedores e define a elaboração de planos de negócios como o “processo de validação de uma idéia, que o empreendedor realiza através do planejamento detalhado da empresa” (p. 165).

Uma abordagem educacional restrita ao âmbito do planejamento não é suficiente para atender às demandas de desenvolvimento de negócios. Vale destacar que a realidade brasileira é carente de instituições de fomento à atividade. Realidade diferente do contexto norte-

---

<sup>6</sup> SENAI: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.  
SEBRAE: Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas  
IEL: Instituto Euvaldo Lodi

americano, no qual a escola da elaboração de planos de negócio é associada. Uma vez que o processo de planejamento necessita ser complementado por outros saberes relativos à dinamização da atividade empresarial.

Na esfera da formação profissional observa-se a influência do empreendedorismo nas demandas de ensino-aprendizagem. Essas apresentam um esforço de adequação à realidade contemporânea com o objetivo de suprir deficiências de conhecimentos, competências e posturas profissionais competitivas exigidas pelo ambiente. Nesse sentido, para o SENAI, a formação profissional desenvolvida por meio de cursos tradicionais e treinamentos de curta duração internos às empresas não mais atendem às necessidades atuais de formação de capacidades amplas.

A formação de trabalhadores polivalentes aparece como um dos objetivos centrais de sua política de educação profissional aliado ao desenvolvimento de capacidades empreendedoras (FIDALGO, 1999). Segundo o autor, na visão do SENAC<sup>7</sup> é imprescindível uma educação profissional que incorpore uma pedagogia reflexiva e crítica relacionada ao mundo do trabalho e da educação. Com isto, obtém-se a superação de práticas pedagógicas tecnicistas, em favor de outras baseadas na construção de conhecimentos pelos educandos e o conseqüente desenvolvimento de capacidades de aprendizado contínuo que possibilitam seu crescimento profissional e pessoal, independente de sua permanência na empresa.

Na esfera da produção acadêmica nacional percebe-se uma dependência dos estudos anglo-saxônicos (PAIVA JR e CORDEIRO, 2002). Os autores realizaram um estudo da produção acadêmica relativa à temática entre os anos de 1998 e 2001 nos congressos da ENANPAD. A ênfase verificada recaiu respectiva e predominantemente sobre os seguintes temas: estratégia e crescimento da empresa empreendedora; características comportamentais de empreendedores; sistema de redes. Entretanto, pôde-se verificar uma preocupação com a

---

<sup>7</sup> SENAC: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

educação de empreendedoras por meio da produção e publicação de um artigo referente à temática no ano de 2000. Isso parece demandar a realização de estudos sobre empreendedorismo com um sabor nacional. Com elementos culturais peculiares da ação empreendedora no contexto brasileiro, suas limitações e condicionantes para o desenvolvimento do fenômeno na esfera local.

Portanto, é necessário o desenvolvimento de novas metodologias e práticas de ensino que estimulem a reflexão e o desenvolvimento de uma consciência crítica por parte destes candidatos a empreendedores. Freire (1999) propõe que a atividade acadêmica não seja o que está posto, ou seja, o docente deve romper com o paradigma do educador que apenas transfere conhecimentos, além de estimular e criar possibilidades para a construção de conhecimentos pelos educandos. Desse modo é concebido o embrião de uma consciência crítica que possibilita aos discentes um primeiro passo para sua emancipação, produzindo como resultado uma ruptura com uma ideologia determinista e acomodante, assim como a possibilidade de construção de alicerces sustentáveis para o crescimento do fenômeno empreendedor.

## **2.2 Novos saberes em formação: sentido da experiência**

A conceituação do aprendizado por meio da prática corresponde ao conceito de competência perrenoudiano. Esse se pauta pela aquisição de conhecimentos por meio das experiências do vivido, as quais proporcionam a elaboração de esquemas mentais que possibilitam o desenvolvimento de competências, em nosso estudo identificadas como *expertise* (PERRENOUD, 1999).

O “aprender fazendo” remete a rotina de problemas enfrentados pelo sujeito empreendedor e pelo método de tentativa e erro (RAFFO et al., 2000), assim como por meio

do enfrentamento de incidentes críticos na prática empreendedora, uma situação de natureza estressante na qual se confrontam com sua própria fraqueza (COPE e WATTS, 2000).

## 2.2.1 A educação libertadora

A educação deve promover mudanças no âmbito social. Essa concepção emerge de estudos e proposições pedagógicas sobre o papel da educação e formação de adultos oprimidos que vivem à margem da sociedade, com vistas a geração de condicionantes básicos para transformação e mudança. Essa transformação tornar-se-ia possível por meio do desenvolvimento de uma conscientização crítica que os permita romper com a dinâmica opressora (FREIRE, 1979).

A concepção teórica freireana parece adequada com nossa proposta para a formação de empreendedores. Essa formação demanda libertar-se do repasse de conhecimentos prescritivos inerentes às práticas educacionais vigentes na qual sua elaboração é repassada de modo descontextualizado, o que em si enseja um problema grave. Dentro desta perspectiva evidencia-se a construção de conhecimento coletivo. Esta construção coletiva remete ao sentido na ação, um pressuposto fundamental no desenvolvimento de competências, que em nossa pesquisa remetem a *expertise* empreendedora (FREIRE, 1986).

Freire (1986) entende a educação libertadora como um ato comprometido, no qual sua primeira condição está na capacidade de agir e refletir. A premissa básica para o desenvolvimento de ações comprometidas se refere à capacidade de agir e refletir. A contextualização representa o modo de perceber-se e situar-se no mundo, como elemento essencial para a produção da reflexão na ação. Assim, é por meio da experimentação que o ser gera reflexão (FREIRE, 1979). Esta concepção de aprendizagem em uma prática consciente é

aderente com a proposta de desenvolvimento de competências de Perrenoud (1999). Ele sugere que as competências são adquiridas por meio de aprendizagens construídas na vivência, a saber “as competências constroem-se com a prática, na qual se multiplicam as situações de interação [...]. Desenvolve esquemas que permitem a contextualização”. (PERRENOUD, 1999. p. 21).

A construção de competências é significada por um aprendizado de identificação e encontro de conhecimentos pertinentes à determinada prática (PERRENOUD, 1999). Dessa forma, a competência se realiza por meio da mobilização de recursos adquiridos ao longo da experiência do sujeito. De acordo com Meddeb (2003), os recursos são entendidos conforme uma disposição de esferas que contempla três saberes identificados como fundamentais para o desenvolvimento de negócios no terceiro milênio: saber conhecer; saber fazer; saber ser e agir. Esses se referem, respectivamente, a conhecimentos formais, habilidades e atitudes.

A transformação da realidade é possível por meio da reflexão-na-ação humana, o que denota a relevância do desenvolvimento de uma prática consciente. Para isso, os empreendedores demandam buscar o sentido na ação de empreender que vai além dos resultados puramente financeiros do empreendimento. Esse entendimento demarca uma preocupação clara com o papel do empreendedor para o desenvolvimento econômico e social local por meio de ações socialmente responsáveis promotoras de sustentabilidade, o que enseja uma compreensão solidária (FREIRE, 1979).

A formação de empreendedores é perpassada pelo sentido de incompletude do homem. Uma compreensão de seu inacabamento (FREIRE, 1979). Desse modo, os sujeitos empreendedores parecem buscar elementos de aprendizagem continuada ao longo de sua experiência de vida. Essa faculdade compreensiva fundamenta-se na transposição de saberes adquiridos ao longo da existência do sujeito por meio de práticas empresariais e de interação social para o desenvolvimento de seus empreendimentos. Desse modo, o homem deve ser o



sujeito de sua educação, não objeto dela (FREIRE, 1979). Isso supõe uma consciência crítica no plano da recriação do *modus operandi* em prol de elementos transformadores da realidade que o cerca.

De modo alternativo ao método de ensino tradicional, Freire (1999) apresenta um modelo de formação baseado na possibilidade de construção de conhecimentos por parte dos atores envolvidos no processo, no qual o docente não é encarado como professor, mas como integrante de um grupo de aprendizes, de modo a ratificar a necessidade de uma formação diferenciada.

Corroborando com uma proposta educativa que supere o domínio tecnicista, Meddeb (2003) identificou três tipos de saberes transversais relacionados ao desenvolvimento de novos negócios no terceiro milênio.

- *Saber conhecer ou compreender (conhecimentos)*: uma aprendizagem relacionada a conhecimentos teóricos formais adquiridos por meio de plataformas de cursos clássicos, conferências e outros, direcionado à resolução de problemas e tomada de decisão, à gestão da inovação e ao planejamento estratégico.
- *Saber fazer (habilidades)*: uma formação adquirida na ação, na aquisição de conhecimentos práticos que permitem o desenvolvimento de habilidades aplicáveis aos processos de resolução de problemas, nas técnicas de diagnóstico empresarial, animação e criatividade, e nos métodos de codificação e transmissão de conhecimentos de aprendizagem organizacional.
- *Saber ser e agir (atitudes)*: uma formação que pressupõe a conscientização e adoção de determinadas posturas e atitudes no mundo do trabalho. Um saber relacional que pressupõe uma educação promovida em outros espaços não-exclusivos ao âmbito de sala de aula formal. Essa concepção faz menção ao

saber ser diplomático, saber resistir a pressão, saber escutar os outros, ser preciso, rigoroso e metódico.

Isto parece supor que uma educação emancipatória que possibilite a construção de uma consciência crítica é fator essencial para a promoção de autonomia do indivíduo (FREIRE, 1999), que, por sua vez, se respalda e se revela em sua reflexividade e capacidade de “ler” e contextualizar o ambiente externo gerando o reconhecimento de oportunidades, a geração de inovações e a assunção de riscos calculados.

O conceito educacional construtivista parece estar alinhado com a proposta de Filion (1999). Para ele, o empreendedor se respalda em um processo visionário fundamentado no aprendizado e na inovação para criar e dar vida a algo novo. Sendo assim, sua proposição se origina de um pensar para agir, uma prática reflexiva exercida coletivamente e de perspectiva projetiva (FILION, 1999). Sob esta ótica, o autor estabelece diferenças entre o sujeito empreendedor e o gestor operacional, ou gerente-proprietário de pequenos negócios. O último emprega seus esforços com enfoque nas atividades organizacionais rotineiras. Assim, o gerente operacional preocupa-se com o alcance de objetivos e metas da organização por meio de uma relação instrumental baseada no planejamento, organização, comando e controle enfocados às atividades e tarefas rotineiras. Desta forma, fica evidenciada uma conduta baseada na ação operacional de tarefas organizacionais com baixo teor reflexivo.

Uma vez que este modelo gerencial inibe a construção de conhecimento de modo intersubjetivo por meio da ausência de uma relação dialógica entre os atores sociais da organização, acreditamos que uma relação intersubjetiva entre o sujeito empreendedor e sua rede relacional permite o desenvolvimento do artefato empresarial por meio da aprendizagem gerada pela troca de experiências entre seus componentes.

A relação dialógica com diversos atores de sua rede social ainda apresenta relevância para o sujeito empreendedor a partir da expansão de sua reflexividade, por meio de um pensar

para agir com intuito de desenvolvimento de *expertise* para o crescimento da organização. Esta *expertise* pode ser compreendida como a identificação antecipada de problemas e oportunidades de negócio com o subsequente provimento de múltiplas soluções inovadoras em um curto espaço de tempo (DYKE, FISCHER e REUBER, 1991). Vale ressaltar que essa concepção teórica sugere uma distinção entre *expertise* e experiência, na qual sua essencialidade se fundamenta no aprendizado proveniente do resgate reflexivo de situações inusitadas e problemáticas da historicidade do indivíduo empreendedor. Ao contrário, a experiência ausente de reflexão não necessariamente implica em aprendizado, o que parece supor seu não-alinhamento com o desenvolvimento de negócios.

## **2.3 O educador como facilitador na construção coletiva do conhecimento**

Segundo o pensamento freireano, o papel do educador no processo de transformação social não deve se limitar à esfera de transmissão de conhecimentos e tecnologias pré-estabelecidos. Essa concepção é ausente de contextualização e sentido para uma parte representativa dos alunos.

Desse modo, seu papel remete a uma concepção de facilitador de conhecimentos, entendido como membro integrante à construção ou produção de conhecimento coletivo. Uma vantagem dessa abordagem é romper com o paradigma vigente, que enxerga o professor e o planejamento das atividades pedagógicas como inatingíveis e inflexíveis, ou seja, a partir de sua concepção isolada e individualista de conteúdos estáticos e imutáveis, não é possível sua adequação às demandas do microcosmo social representado pelos alunos de uma sala de aula.

Assim sendo, perde-se a riqueza do sentido da educação num âmbito superior, entendido como propulsora de conscientização crítica para os envolvidos em seu processo.

Assim, a educação deve permitir o diálogo ausente de ingenuidades e concepções puristas e utópicas de unicidade social e o conflito por meio da abertura de um espaço de reflexão, debates e discussões com vistas à melhoria das condições dos oprimidos. Ao prefaciar a 28ª edição de *educação e mudança* de Freire (1979), Giadoti afirma que em uma sociedade de classes toda a educação é classista, e que na ordem classista educar significa conscientizar e lutar contra esta ordem, estimular a subversão. Uma perspectiva da tarefa reveladora do conflito mais que a busca de diálogos que instaurem a comunhão das pessoas ou de classes. Desse modo, a educação é antes de tudo um ato político.

As soluções educacionais prescritivas, elaboradas em contextos difusos devem ser reduzidas e criticadas. Para isso, ao docente cabe um papel fundamental. Um papel crítico, ao qual não deve abandonar características essenciais para a produção de conhecimento coletivo. Assim, devem-se contextualizar essas soluções com as demandas formativas locais, adaptá-las, ou ainda recriá-las. Isso é uma marcação do desenvolvimento de consciência crítica em todos os agentes integrantes do âmbito educacional.

## **2.4 O fenômeno empreendedor**

Nesse campo realizamos uma revisão sobre os principais conceitos e correntes temáticas acerca do fenômeno, associado a uma compreensão do sujeito empreendedor como um ser em construção. Essa faculdade de avaliação sugere que a prática empreendedora demanda uma abertura constante ao aprendizado. Desse modo, entendemos que o desenvolvimento de competências é cingido pela experiência apreendida pelo sujeito em vários espaços de aprendizagem em seu processo de socialização.

### **2.4.1 Empreendedorismo**

O fenômeno do empreendedorismo foi inicialmente pesquisado pelos economistas, destacando-se as contribuições de Cantillon (1755), um banqueiro da época, ou melhor, retratado em nosso contexto como uma espécie de capitalista de risco e de Jean-Baptiste Say (1816). Na visão de Cantillon os empreendedores eram pessoas que aproveitavam oportunidades de lucros, assumindo os riscos inerentes à atividade. Já Say afirmava que os empreendedores eram associados à inovação e via-os como agentes de mudança. Outro importante teórico do empreendedorismo foi Schumpeter (1928), que associava os empreendedores à inovação, destacando a importância deles para o desenvolvimento econômico. Em síntese, pode-se afirmar que a preocupação dos economistas era relacionar os empreendedores com inovação (FILION, 1999; HISRICH e PETERS, 2004).

Porém, eles não foram capazes de criar uma ciência sobre o comportamento dos empreendedores. Além disso, sua recusa em aceitar estudos não-quantificáveis, assim como a dificuldade de introduzir elementos racionais no comportamento dos empreendedores limitam

o desenvolvimento de pesquisas sobre a temática. Continuando na tentativa de compreender o fenômeno empreendedor, surgem os comportamentalistas, que pertencem ao grupo preocupado com aspectos criativos e intuitivos do empreendedor.

Para McClelland (1961), um expoente dentre os behavioristas, através do estudo da história foi possível levantar elementos relevantes para a compreensão do fenômeno empreendedor. O principal elemento seria a presença de heróis na literatura. Este fato é repassado às novas gerações que tendem a seguir estes padrões de comportamento, associados à necessidade de realização pelos empreendedores. Esse autor, apesar de criticado pela preocupação exclusiva com gerentes de grandes corporações, contribui com a concepção do ser humano como produto social, que tende a reproduzir seus modelos sociais estabelecidos. Entretanto, a preocupação de McClelland com a necessidade de realização é considerada insuficiente para explicar a criação de novos empreendimentos, assim como carece de elucidação das razões do sucesso dos empreendedores.

TIMMONS (*apud* Filion, 1999) descobriu que as pessoas que eram submetidas a seções de capacitações e treinamentos para intensificar sua necessidade de realização eram mais propensas a criar negócios do que outras pessoas. No entanto, vale salientar que a necessidade de realização será expressa de acordo com os valores heterogêneos de cada sociedade. Mas, mesmo que se considere a constatação acima enunciada, é incorreto assumi-la como “a” explicação para o desenvolvimento social e para a prosperidade, em detrimento de outras ideologias, tais como: a religiosa, a liberal, e a política que explicam o desenvolvimento das sociedades e civilizações.

A complexidade do fenômeno empreendedor associada com contextos sócio-históricos distintos contribui para dificultar a elaboração de uma definição de empreendedor. Segundo Gartner (1990), não existe uma definição de empreendedor, mas sim diversos componentes que fazem parte de um todo. Desse modo, não existe a figura do empreendedor, mas sim seres

humanos que por razões peculiares empreendem determinado esforço para geração de valor, aproveitamento de oportunidades, desenvolvimento de idéias, criação ou transformação de organizações existentes (GARTNER, 1990). No entanto, o autor limita o conceito de empreendedorismo ao processo de criação de organizações e defende uma abordagem comportamental para a compreensão do fenômeno no sentido do que o empreendedor faz, em lugar de uma aproximação de traços de personalidade que objetiva definir quem é o empreendedor (GARTNER, 1988). Porém, acreditamos que a criação de organizações não é suficiente para definir o fenômeno empreendedor, pois, gerar empresas está ao alcance de boa parte dos seres humanos.

Para Bruyat e Julien (2000) não há compreensão do fenômeno empreendedor caso não se considere o indivíduo, o projeto, as condições ambientais e as ligações entre eles durante todo o tempo. Eles definem o empreendedor como:

[...] o indivíduo responsável pelo processo de criação de novo valor (uma inovação e/ou uma nova organização) – em outras palavras, o indivíduo sem o qual o novo valor não poderia ser criado. Esta criação de novo valor forma parte do processo. Inicialmente, isto é o projeto de um único indivíduo, ou empreendedor nascente (BRUYAT, JULIEN, 2000. p. 169).

Para Hisrich e Peters (2004) o empreendedor pode ser compreendido no sentido *behaviorista*, o conceituando como “uma espécie de comportamento que inclui: 1) tomar iniciativa, 2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, 3) aceitar o risco ou o fracasso”.

Filion (1999) assevera uma concepção do empreendedor pautada na aprendizagem. Entretanto, a sustentabilidade da condição de desenvolvimento do sujeito empreendedor fundamenta-se no aprendizado contínuo. Destarte, sua caracterização conceitual é concebida como:

Uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

Desse modo, a importância do aprendizado é evidenciada sob a perspectiva de tomada de decisões. Empreendedores frequentemente têm que tomar decisões com pouca ou nenhuma tendência histórica, falta de performance anterior, e pouca informação a respeito da aceitação de novos produtos e serviços em mercados específicos. No entanto, eles podem obter *insights* da interpretação de novas combinações de informação por meio da experiência dos integrantes de suas redes sociais, ou mesmo por sua capacidade reflexiva em relação ao conhecimento de modelos de negócio de outros segmentos a serem transpostos à sua realidade empresarial.

Em síntese, não há um tipo de empreendedor, mas vários tipos (UCBASARAN, WHESTHEAD e WRIGHT, 2001), tais como: *nascentes* (indivíduos ainda em processo de consideração sobre a criação de um novo negócio); *noviços* (indivíduos sem experiência de negócios anteriores como fundadores de negócios, herdeiro, ou um comprador de negócios); *habitual* (indivíduos com experiência anterior de negócios); *serial* (indivíduos que tenham vendido ou fechado seus negócios originais, mas que tenham recentemente estabelecido, comprado ou herdado outros negócios); *portfolio* (indivíduos que permanecem com seus negócios originais e que até recentemente tenham herdado, estabelecido ou comprado novos negócios). Há consciência para melhor compreensão dos processos e estratégias selecionados pelos diferentes tipos de empreendedores no sentido de crescimento de seus empreendimentos. Alguns empreendedores mais experientes podem possuir uma idéia mais elaborada sobre a identificação de projetos lucrativos.

A habilidade dos empreendedores para aprender de situações anteriores a partir de suas experiências na atividade pode influenciar a quantidade e qualidade de informações subsequente coletadas. Desse modo, a experiência prévia na prática empresarial pode



proporcionar uma infra-estrutura conceitual que permita maximizar oportunidades e minimizar riscos inerentes à atividade.

Existe o fenômeno empreendedor sob a perspectiva associativista, uma vez que se revela como experiência coletiva, ao envolver vários atores agindo de forma solidária em todo o processo de criação, estabelecimento e crescimento do empreendimento. Esse fato pressupõe a existência de maior interação entre os vários organismos que compõem o ambiente de negócios no qual está inserido o fenômeno empreendedor. Isto sugere a possibilidade de aprendizado por meio das trocas intersubjetivas de conhecimento entre os envolvidos na rede de relações sociais. Como resultado possibilita uma maior probabilidade de sucesso desses empreendimentos (JOHANISSONN, 1998).

No campo do reconhecimento de oportunidades, destacamos o papel das redes sociais e das relações de trabalho para o desenvolvimento do fenômeno empreendedor. Essas redes podem proporcionar aos empreendedores ampliação de conhecimentos de reconhecimento de oportunidades, assim como o acesso a recursos críticos para resolução e superação obstáculos negociais (SINGH, HILLS e LUMPKIN, 1999). Negócios proporcionados por equipes de parceiros tem maior amplitude social, além de proporcionar as bases de habilidades e competências diversificadas para seu delineamento e desenvolvimento (UCBASARAN, WHESTHEAD e WRIGHT, 2001).

Ao apresentar uma análise sobre a performance individual Chandler e Hanks (1994) defendem que essa é uma função de habilidades, motivação e oportunidade, onde a competência empreendedora se encontra na compreensão do ambiente. Essa leitura ambiental objetiva a seleção de oportunidades e a subsequente formulação de estratégias para o alcance da competitividade e desenvolvimento socialmente responsável. Não obstante, devemos avançar no estudo destes autores ao questionar como se desenvolve esta competência de

reconhecimento de oportunidade, assim como o desenvolvimento de competências de configuração e posicionamento de negócios.

## **2.4.2 O empreendedor aprendendo a aprender**

Em estudo empírico realizado com 116 proprietários-gerentes de pequenos negócios de empresas bem sucedidas do Canadá, da Europa e da Ásia. Filion (1999) apresenta uma distinção entre empreendedores e operadores de pequenos negócios. Para ele, o sistema de atividades dos empreendedores se refere a elementos não característicos no ensino de administração de empresas tradicional. Foram identificadas na pesquisa competências empreendedoras de envisionamento, projeto, animação, monitoração e aprendizagem, enquanto para os gerentes-operadores foram constatadas atividades de seleção, desempenho, atribuição, alocação, monitoração e ajuste.

O aprendizado e a experiência parecem ser conceitos relevantes para a sobrevivência e crescimento da empresa (FILION, 1999; SULLIVAN, 2000; FRIAR e MEYER, 2003). Paiva Jr, Leão e Melo (2003), propõe uma discussão a respeito do papel das competências empreendedoras no crescimento de negócios. Essa marcação conceitual compreende o desenvolvimento de competências como fator chave para explicar o êxito de pequenos e médios empreendimentos. Vale ressaltar que as competências empreendedoras são apreendidas ao longo do processo de socialização dos sujeitos, na ação empreendedora no cotidiano empresarial e nas redes sociais dos empreendedores.

Segundo Schültz (1964), toda interpretação do mundo se baseia em um acúmulo de experiências prévias. Essas experiências podem ser próprias ou recebidas por meio do acesso intersubjetivo entre o indivíduo e sua comunidade sob a forma de conhecimento disponível

que funciona como um esquema de referência. Ao transpormos essa concepção para a educação em empreendedorismo percebemos o papel relevante da troca de conhecimentos em rede como meio de desenvolvimento de negócios.

Além da aprendizagem, Filion (1991) sugere uma classificação dos empreendedores baseada no conceito de inovação. Para ele, inovação não é entendida apenas em relação ao produto, mas também a um novo mercado. De modo complementar ao processo de inovação emerge o processo visionário, no qual a visão é definida como “a imagem projetada no futuro a ser ocupado pelos produtos e o tipo de organização necessária para se alcançar isso” (Filion, 1991. p. 109-110). Ainda no tocante ao envisionamento, o autor apresenta três categorias de visão (*Emergente*: idéia de um novo produto ou serviço; *Central*: espaço de mercado futuro a ser atendido associado à configuração empresarial aderente às demandas da visão emergente; *Complementar*: o sistema gerencial impetrado), na qual atribui seis elementos do processo visionário, desenvolvidos de forma consecutiva, identificados como segue: 1) *identificação de interesse em um setor de negócios*; 2) *entendendo um setor de negócios*; 3) *percebendo uma oportunidade de negócios*; 4) *focalização de um nicho de uma forma diferente*; 5) *imaginando e definindo contextos organizacionais* e, finalmente, 6) *a realização do planejamento*. Para o autor, o interesse do empreendedor em setor específico pode ter origens em diversas fontes, de modo que, quanto mais novo for o empreendedor no início do processo, será maior a influência do ambiente familiar (relações primárias). De modo contrário, quanto mais velho for o empreendedor, maior será a influência de sua experiência e aprendizado em relação ao trabalho em questão (relações terciárias) e dos contatos com o meio de negócios (relações secundárias).

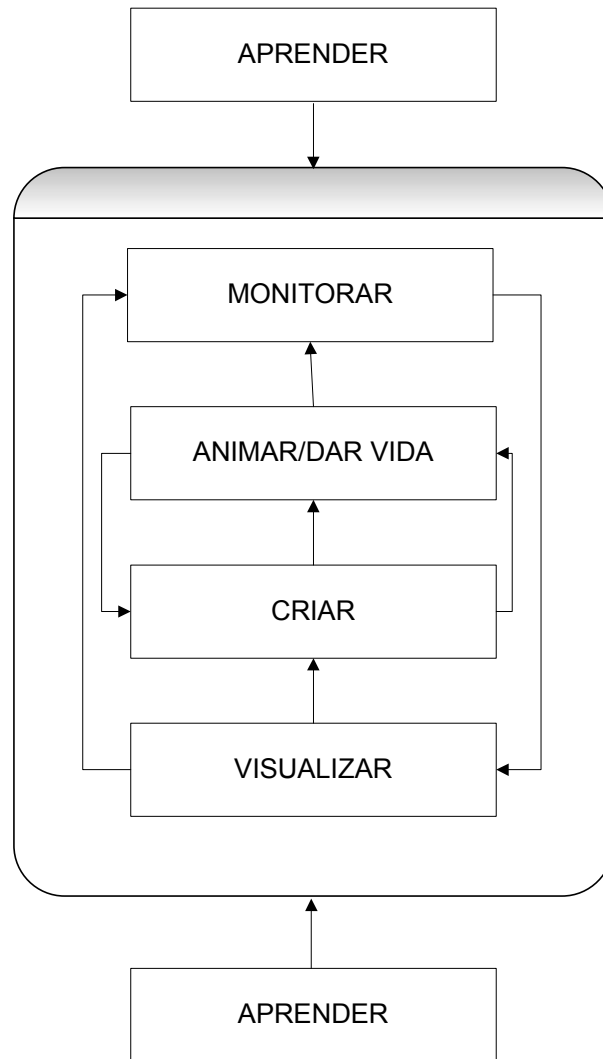
O processo visionário inicia com a visualização de um nicho do mercado a ser ocupado no futuro com entendimento dos espaços já ocupados por outros no setor (FILION, 1999). Dessa forma, observa-se que a “leitura” do ambiente para reconhecimento de

oportunidades de negócio assomado com a compreensão das dinâmicas competitivas setoriais está relacionada com o estoque de experiência do empreendedor. A partir da experiência do vivido do indivíduo, ou de seu corpo de conhecimentos, busca-se um entendimento do presente para o mapeamento de futuros possíveis. Isso sugere campos de ensino-aprendizagem diferenciados dos lugares comuns.

A relevância do conhecimento relativo ao empreendimento e ao setor em questão sugere uma visão esclarecedora de futuro. Dessa forma, percebe-se o poder da experiência em relação ao desenvolvimento de negócios. No entanto, formas particulares de *expertise* podem ser adquiridas por meio da rede de contatos dos sujeitos empreendedores dentro de sua comunidade de negócios (DYKE, FISCHER e REUBER, 1991). O aprendizado por meio das redes sociais pode ser compreendido pela análise dos proprietários-gerentes de família empreendedora em relação aos que não possuem. A interação social é entendida como fonte de vantagem a partir da perspectiva da troca de experiências, possibilitando um conhecimento mais aprofundado sobre o setor-alvo. Dessa maneira, a aprendizagem informal pode ser tão ou mais relevante que a aprendizagem formal para a criação e crescimento de negócios (FILION, 1999). Essa afirmação parece alinhada com a proposta de Dyke, Fischer e Reuber (1991), na qual os autores defendem a existência de tipos de inteligência para situações específicas. Em síntese, a formação acadêmica é requerida para a resolução de problemas, mas insuficiente para a identificação destes, os quais requerem uma formação prática, proveniente do vivido.

O processo gerencial dos empreendedores é permeado pela concepção de aprendizagem circular ao longo de todas as suas etapas, como mostra o diagrama 1.

Diagrama 1 – O processo gerencial dos empreendedores



Fonte: FILION, 1999 - O processo gerencial dos empreendedores

Na tabela 2, comentamos a respeito de cada um dos elementos do processo gerencial dos empreendedores. Essa concepção sugere o desenvolvimento de uma aprendizagem peculiar do sujeito por meio da reflexão de suas experiências nas práticas empresariais, conforme visualizado abaixo:

**Quadro 2 (2) - Atividades do processo gerencial dos empreendedores**

Principais elementos	Elementos componentes
Visualizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar um interesse num setor de negócios.</li> <li>• Entender um setor de negócios.</li> <li>• Detectar uma oportunidade de negócios.</li> <li>• Imaginar e definir um contexto organizacional.</li> <li>• Planejar.</li> </ul>
Criar uma arquitetura de negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas.</li> <li>• Estruturar o sistema de atividades.</li> <li>• Organizar.</li> </ul>
Animar/dar vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligar as tarefas aos recursos humanos.</li> <li>• Recrutar, selecionar e contratar recursos humanos.</li> <li>• Dirigir os recursos humanos para a realização das visões complementares.</li> <li>• Comunicar, motivar.</li> <li>• Liderar.</li> </ul>
Monitorar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar as realizações e os recursos usados, incluindo o tempo.</li> <li>• Comparar com as previsões e analisar diferenças.</li> <li>• Corrigir, ajustar, melhorar.</li> </ul>
Aprender	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em qualquer nível, questionar o que foi feito e como foi feito.</li> <li>• Considerar as alternativas.</li> <li>• Buscar elementos de consistência.</li> <li>• Raciocinar.</li> <li>• Imaginar.</li> <li>• Definir e redefinir a visão central e as visões complementares.</li> </ul>

Fonte: FILION, (1999).

Vale ressaltar a razão de nossa escolha teórica sobre o modelo de Fillion (1999). O autor apresenta uma abordagem relativa ao processo gerencial dos empreendedores baseado em uma experiência de aprendizagem iniciada por meio do processo de envisionamento, configuração de negócios e posicionamento. Desse modo, salienta-se a diferença entre o processo gerencial dos administradores (aqui chamados proprietários-gerentes de pequenos negócios) e dos empreendedores. Além disso, o autor enriquece o debate relativo à temática empreendedora ao propor o não-alinhamento entre as demandas de aprendizagem dos empreendedores e a prática vigente em seu ensino, ou seja, há uma situação problemática em relação à educação em empreendedorismo.

### **2.4.3 Competências empreendedoras**

O que parece unir o conhecimento acadêmico a respeito da temática empreendedora é uma concepção comum baseada em três pilares: o reconhecimento de oportunidades de negócio, a orientação para inovação e assunção de riscos.

A performance individual é entendida como uma função de habilidades, motivação e oportunidade, onde a competência empreendedora se encontra na compreensão do ambiente (CHANDLER e HANKS, 1994). Essa leitura ambiental objetiva a seleção de oportunidades e a subsequente formulação de estratégias para o alcance de vantagens competitivas. Não obstante, devemos avançar no estudo destes autores ao questionar como se desenvolve esta competência de reconhecimento de oportunidade.

Para Singh, Hills e Lumpkin (1999) o reconhecimento de oportunidades é um processo, bem como o conceito principal para o desenvolvimento de negócios. Os autores distinguem entre idéias de empreendimento e oportunidades empreendedoras. Concordamos

com a visão dos mesmos ao afirmar que as redes sociais possibilitam a expansão dos conhecimentos e seus níveis de informação. Desse modo, o sujeito empreendedor reconhece novas oportunidades de negócio e desenvolve ações estratégicas nas redes sociais como um recurso para a configuração e expansão da empresa. No entanto, os autores delimitam sua análise no campo de criação de empresas. Não obstante, acreditamos que a lógica de expansão de conhecimentos e informações a partir do acesso das redes sociais do sujeito empreendedor proporciona um aprendizado relacional, podendo vir a possibilitar não apenas a criação mas sim o desenvolvimento de negócios.

O processo de reconhecimento de oportunidades de negócio *per si* não assegura o desenvolvimento de empresas. Esse entendimento pressupõe uma afinção entre as habilidades e a experiência do empreendedor assomadas aos condicionantes favoráveis do ambiente de negócios para um aproveitamento de todo o potencial dessas oportunidades (TIMMONS *apud* SINGH, HILLS e LUMPKIN, 1999). Long e McMullan (*apud* SINGH, HILLS e LUMPKIN, 1999) se alinham com essa teoria ao exprimir que a realização do potencial de uma oportunidade requer um estoque de conhecimento do sujeito empreendedor. Isto parece incorporar novos saberes que não se encontram na educação acadêmica formal, cuja combinação e operacionalidade parecem caracterizar a competência relacional.

Paiva Jr, Leão e Melo (2003) em pesquisa realizada junto a empreendedores de êxito socialmente reconhecido situados no eixo Rio-São Paulo, inspirados nos estudos de Man e Lau (2000), identificaram sete tipos diferentes de competências empreendedoras. Nesse sentido, é útil apresentar sua definição sobre o tema de competências para darmos prosseguimento à apresentação de seu artigo. Para os autores competências são definidas como características que englobam diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos. Os elementos caracterizadores de competências identificadas na pesquisa são:



- a) **Competências de oportunidade.** Referem-se ao reconhecimento de oportunidades de negócio. Nessa concepção o reconhecimento se dá em três níveis distintos: identificação, avaliação e busca de oportunidades no mercado. Isso sugere ao empreendedor uma aptidão antecipada à identificação de cenários favoráveis aos objetivos organizacionais, com vistas a atuar sobre as potenciais chances de negócios apoiados por critérios pessoais de avaliação. Isso supõe uma ação transformadora dessas chances em situações positivas. Esta competência demanda um modo de preparação da empresa, no que tange a confluência de elementos controláveis (vigilância, seleção de equipes, estudos, risco de uma nova atividade) e incontroláveis (aspectos culturais, sociais, econômicos).
- b) **Competências de relacionamento.** A atração de novos recursos exige do empreendedor a capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, uma boa reputação, capacidades no setor, compromisso e conduta junto a redes de relacionamentos com parceiros efetivos e potenciais (RING e VAN DE VEN, 1994; BRUSH, GREENE e HART, 2002). Esta competência agrega valor ao desenvolvimento pessoal e empresarial por meio da expansão do empreendimento, assim como na esfera da identificação e validação de oportunidades de negócio.
- c) **Competências conceituais.** É uma percepção de que os empreendedores, na esfera da tomada de decisão, driblam algumas etapas desse processo e desenvolvem ações velozes e intuitivas. Isso pressupõe uma capacidade perceptiva de situações sob ângulos diferentes ou de forma positiva, com habilidade de encontrar alternativas para essas questões.

- d) **Competências administrativas.** Referem-se à adequada alocação de recursos, sejam tangíveis ou intangíveis. Possui desdobramento na atividade de planejamento, organização, comando, controle e delegação. Além disso, denota uma marcação conceitual de maximização de recursos com minimização de riscos e perdas.
- e) **Competências estratégicas.** Relacionadas à escolha e implementação de estratégias empresariais. Desse modo, concebe-se que os empreendedores relacionam tanto visões de longo prazo com objetivos e ações específicas e adequadas às demandas de prazos imediatos. Entendendo esse processo sob a égide da adequação.
- f) **Competências de comprometimento.** Relacionadas a habilidade de manter o foco, o direcionamento e a dedicação do dirigente ao negócio, mesmo em situações adversas, características de momentos de crise. Tal compromisso pode também ser ilustrado pela devoção ao trabalho árduo e pelo desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo. Ao lado disso, deve haver a capacidade de recomeçar a atividade empresarial, mesmo após situações de insucesso, ou a disposição de não abandonar o negócio no seu período de crescimento mesmo quando da ocorrência de crises setoriais.
- g) **Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal.** Essa competência constata que um crescente número de dirigentes atua sob o pressuposto do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Sugere a coexistência entre essas situações, não entendidas, em termos de prioridades, como concorrentes entre si. Esta postura é reconhecida pelos autores como filosofia “ganha-ganha”, repercutindo-se tanto na organização como na vida pessoal dos seus

colaboradores. Tais dirigentes são orientados por princípios que se repercutem num círculo virtuoso para a empresa, como esclarecer o que é importante, reconhecer e dar apoio à equipe como seres humanos plenos e assumir ou mesmo prestigiar o fato de que existem papéis a serem cumpridos fora do espaço de trabalho.

Dessa forma, é necessário apresentar perspectivas referentes à definição de competência. Estudos sobre competências são discutidos tanto no cenário acadêmico quanto no empresarial. No entanto, não existe consenso na literatura sobre o que vem a ser competência (PERRENOUD, 1999; NASSIF et al. 2004). Segundo caracterização proposta por Meddeb (2003), as competências são entendidas como saberes, conforme mostra a tabela 3:

**Quadro 3 (2) – Matriz de competências para o gestor do terceiro milênio**

		<b>Forma</b>		
<b>Dimensão</b>	<b>Dim</b>	<b>Transversal</b>	<b>Fundamental</b>	<b>Especializada</b>
<b>Conhecer</b>				
r	Sabe	Os conhecimentos formados para: Resolução de problemas e tomada de decisão; Comunicação organizacional; Parâmetros de análise ambiental; Gestão de inovações; Evolução dos paradigmas e teorias científicas; Gestão de atividades produtivas; Modelagem de atividades de aquisição de conhecimentos.	Teorias e princípios de gestão: Teorias da motivação; Teorias das organizações; Princípios de otimização da produção; Teorias financeiras; Princípios de gestão contábil.	Teorias, princípios e domínios: Gestão de recursos humanos; Marketing; Finanças; Contabilidade; Economia aplicada à gestão; Psicologia aplicada ao trabalho; Gestão da produção.
<b>Saber Aplicar</b>				
r-fazer	Sabe	Processos de resolução de problemas; Técnicas de diagnóstico organizacional; Técnicas de animação e	Técnicas de motivação; Métodos de avaliação de empresas; Métodos de melhorias de produtividade;	Programas de auxílio aos empregados; Processos de recrutamento de pessoal; Métodos de medidas de

	criatividade; Métodos de coleta, análise e tratamento de dados; Programas de inovação em gestão; Métodos de codificação e transmissão de conhecimentos; Técnicas de aprendizagem organizacional;	Métodos de análise de informação; Métodos de implantação e avaliação de inovações estratégicas para gestão; Métodos de elaboração de interpretação de indicadores de performance.	produtividade; Procedimentos de avaliação de controle da qualidade
<b>Saber viver com os outros</b>			
Saber ser e agir	Ser diplomático; Ser firme e capaz de suportar pressões; Saber ouvir os interlocutores; Ser preciso, rigoroso e metódico.	O saber ser envolve uma competência transversal.	

Fonte: MEDDEB, 2003.

Para Zarifian (2001) competência é relacionada à capacidade do indivíduo adotar iniciativas, indo além das atividades determinadas. O autor encara competência como um comportamento inovador e de liderança, que assume responsabilidade de seus atos. No entanto, essa definição não é suficiente, pois a assunção de iniciativas e um comportamento de liderança não necessariamente remetem à reflexividade do sujeito empreendedor.

Em uma visão mais generalista, competências profissionais podem ser compreendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e posturas, adicionadas ações e atitudes necessárias à operacionalização de atividades inerentes à profissão (PERRENOUD, 1999). Para Perrenoud (1999), competências são relativas à ordem cognitiva, afetiva, conativa e prática. Não obstante, assumindo uma postura epistemológica baseada na construção social da realidade (BERGER e LUCKMANN, 1964), abordamos o desenvolvimento de competências no plano relacional em contexto determinado.

Acreditamos que a compreensão do processo de desenvolvimento de competências de configuração e posicionamento de negócios envolve saberes não contemplados na educação vigente em empreendedorismo. Desse modo, salientamos que o ensino vigente em empreendedorismo precisa repensar sua prática no sentido de identificar e incorporar

conteúdos mais abrangentes e menos tecnicistas no intuito de atender às demandas do fenômeno (NASSIF et al. 2004).

## 3 Metodologia

---

### 3.1 Caminhos percorridos

Nosso percurso no que tange a metodologia corroborou com a abordagem interpretativista na acepção relacionada à geração de *insights* em detrimento de uma teoria definitiva (RAE, 2000). Seguimos essa orientação na medida em que buscamos compreender como o empreendedor desenvolve *expertise* de configuração e posicionamento de negócios para a progressão acelerada de seus empreendimentos. Pressupomos que a *expertise* do empreendedor é a chave para o crescimento de empresas. Desta forma, fizemos uso de procedimentos metodológicos alinhados com o objetivo dessa pesquisa.

Realizamos uma revisão de literatura relativa à temática do empreendedorismo de modo a apresentar um estudo fundamentado e consistente sobre o campo. Essa demarcação conceitual possibilita a infra-estrutura prévia para a compreensão do desenvolvimento de *expertise* no sujeito empreendedor que exerce a prática empresarial cotidiana.

Compreendemos, a partir da análise de entrevista em profundidade realizada com o sujeito empreendedor, como este desenvolveu competências de criação e desenvolvimento de negócios. Destarte, identificamos alguns ambientes de aprendizagem que não são considerados na academia que permeiam o desenvolvimento dessas competências empreendedoras.

No âmbito exploratório buscamos uma maior ambientação com os aspectos circundantes ao fenômeno empreendedor, bem como aos marcos teóricos norteadores do delineamento de suas competências. Posteriormente, utilizamos uma abordagem descritiva com o intuito de circunscrever suas características por meio da realização de nove entrevistas junto a empreendedores de êxito socialmente reconhecido em suas atividades empresariais no setor de base tecnológica pernambucano. Após algumas idas e vindas investigativas, que constituíram a finalização e pré-análise das nove entrevistas preliminares com empreendedores que reuniam elementos componentes da aprendizagem na ação, escolhemos um empreendedor que representasse esses indícios com maior proeminência, na ânsia pela compreensão de nosso questionamento inicial. Assim, fizemos uso de um estudo de caso instrumental com vistas a elucidar aspectos teóricos referentes ao nosso interesse de pesquisa por meio do aprofundamento analítico proporcionado por um caso episódico. Recorremos à técnica de análise de conteúdo semântica para a apreciação e diagnóstico da entrevista. Desse modo, evidenciamos nosso intuito de aprofundamento analítico, o que remete à escolha e configuração de nosso estudo de caso, tendo como objeto de pesquisa o sr. Gerino Xavier, sócio-proprietário da empresa Bisa Consultoria e Tecnologia da informação LTDA.

Por fim, trabalhamos com os seguintes tópicos nessa seção: natureza da pesquisa, critérios de seleção dos entrevistados, forma de coleta de dados, tratamento e validação dos dados, assim como o processo de análise para o desenvolvimento das conclusões para a referida pesquisa.

## 3.2 Natureza da pesquisa

A natureza de nosso estudo é exploratória e descritiva, pautada em uma concepção de pesquisa qualitativa de abordagem interpretativa. De modo a elucidar nosso questionamento inicial realizamos um estudo de caso instrumental (STAKE, 1995). A escolha dessa estratégia de pesquisa remete à sua configuração fundamental acerca da compreensão de um significado (CRESWELL, 1998). Pesquisas qualitativas são entendidas como capazes de incorporar a questão do significado e de modo inerente aos atos, às relações e às estruturas sociais (MINAYO, 1992). Em nossa concepção a progressão consubstanciada de artefatos empresariais sugere o desenvolvimento de *expertise*. Nesse sentido, buscamos a compreensão do processo de desenvolvimento de competências de configuração e posicionamento de negócios no sujeito empreendedor. Essa proposta está alinhada com a crescente preocupação dos pesquisadores qualitativos com processos e significados, em lugar apenas de resultados ou produtos de determinada ação humana (CRESWELL, 1998).

## 3.3 Delimitação e limitações do estudo

A presente pesquisa foi delimitada setorial e geograficamente junto a empreendedores de base tecnológica pernambucanos, cujo artefato empresarial situa-se na região metropolitana do Recife (RMR). Foi realizado um estudo preliminar junto a nove empreendedores com características diferenciadas no domínio do desenvolvimento de negócios inovadores atuantes neste setor, dos quais quatro foram recorrentes da tese doutoral de Paiva Jr (2004). Os demais (cinco) foram provenientes do uso da técnica *snow ball*, indicados pelos quatro primeiros entrevistados ao final de suas respectivas entrevistas. Vale



ressaltar que todos os selecionados foram escolhidos preliminarmente de acordo com a caracterização de competências empreendedoras. Ao final das entrevistas foi escolhido o sujeito empreendedor que apresentou elementos destacados em relação à aprendizagem vivenciada. Entretanto, o escopo delimitador utilizado também apresenta algumas limitações. O âmbito geográfico específico aos nove empreendedores integrantes do pólo digital pernambucano incide em algumas considerações pautadas nesse contexto histórico, econômico e sócio-cultural. Do mesmo modo, tivemos como limitante o fator temporal, pois fomos prejudicados em alguns momentos devido à incompatibilidade com as agendas dos empreendedores, bem como sua disponibilidade para realizar entrevistas com cerca de duas horas e vinte minutos de duração.

Ao optarmos pelo estudo de caso instrumental (STAKE, 1995) estamos cientes de suas limitações e entendemos que alguns casos podem realizar uma melhor compreensão que outros. Desse modo, para não incorrer tamanho descuido foram demandados responsabilidade e critério na seleção do caso. Ressaltamos que nossa seleção fundamentou-se no critério de maximização da aprendizagem integrada à busca pela singularidade.

Por fim, a técnica escolhida para análise de nosso estudo (análise de conteúdo temática) apresenta uma limitação relevante. Nesta, as informações estarão sujeitas apenas à interpretação do entrevistado, bem como pela compreensão do pesquisador (TRIVIÑOS, 1987; CRESWELL, 1998). Desse modo, a fase de tratamento dos resultados foi perpassada por idas e vindas interpretativas com apoio dialógico de nosso orientador.

### 3.4 Critérios de seleção dos entrevistados

Baseamos nossa pesquisa na tese doutoral de Paiva Jr (2004) sobre os dirigentes de empresas de base tecnológica da Região Metropolitana do Recife. Nossa escolha emergiu dentre um dos elementos emergentes desse estudo: a *expertise* empreendedora de configuração e posicionamento de negócios. Buscamos compreender como se desenvolvem as competências de configuração e posicionamento de negócios, temática pouco desenvolvida na academia em administração (RUAS, 2005). Assim, retomamos o estudo de Paiva Jr (2004) por se referir ao setor desejado, além de conter a infra-estrutura exploratória alinhada com nosso objeto de estudo. Além disso, essa pesquisa foi realizada há poucos anos, bem como fôra realizada com empreendedores de êxito socialmente reconhecido. Vale salientar que os critérios para escolha desses empreendedores recaíram sobre a esfera diferenciada no que tange ao desempenho empresarial (ênfatizando os indicadores quantidade de vendas, lucro líquido, desempenho global e participação de mercado) relacionado a dimensões empreendedoras, especificamente *Riski taking* e proatividade, bem como tempo de funcionamento e porte empresarial. Destarte, após imersão inicial junto ao campo (nove entrevistas), selecionamos o empreendedor que propiciou maiores *insights* em relação à temática de competências. Esta perspectiva se alinha com a proposta de Stake (1995) no que toca à receptividade do entrevistado ao processo de pesquisa e conhecimento da temática. Sua consequência imediata é a maximização da aprendizagem, atributo essencial na abordagem qualitativa.

## 3.5 Descrição do caso

### 3.5.1 O Dirigente

Nosso estudo foi realizado junto ao sr. Gerino Xavier, empreendedor integrante do pólo de tecnologia da informação da Região Metropolitana do Recife. Vale salientar que o pólo digital pernambucano tem se mostrado um dos mais prósperos do setor de base tecnológica nacional. Assim, buscamos um empreendedor de êxito socialmente reconhecido na atividade empresarial, o que pressupõe a emergência de indícios de competências empreendedoras na busca por vantagem competitiva e sustentabilidade. Destarte, ressaltamos as peculiaridades da dinâmica competitiva setorial como um elemento que pressupõe o desenvolvimento dessas competências intencionadas ao desempenho organizacional diferenciado. Esse ambiente parece exigir sujeitos empreendedores com perfil reflexivo com capacidade de aprendizagem na ação. Assim sendo, a consciência crítica de busca da compreensão sócio-histórica e cultural possibilita a construção de conhecimentos especializados que permite aos empresários os recursos necessários ao desenvolvimento de tais competências na perspectiva da interação com o cliente.

A escolha do sr. Gerino Xavier, sócio majoritário da BISA LTDA. remete à emergência de elementos característicos da aprendizagem por meio da experiência, marco fundamental e principal acepção de competências empreendedoras (DYKE, FISCHER e REUBER, 1991). Vale salientar que a constatação episódica da educação empreendedora emergiu de modo precedente à intervenção de nosso estudo. Assim, um dos fatores considerados na escolha desse caso em particular se funda nos achados da tese doutoral de Paiva Jr (2004). Nesta, o autor evidenciou a relevância do desenvolvimento de *expertise* como

elemento propulsor de diferenciação e crescimento de organizações em ambientes concorrenciais dinâmicos e inovadores. Destacamos que o sr. Gerino Xavier foi o empreendedor inspirador dessa temática na referida tese.

Durante a realização de nossa intervenção de pesquisa emergiram temas complementares e integrantes da concepção de educação empreendedora. Estes temas foram compreendidos como essenciais para o desenvolvimento de uma capacidade reflexiva fundada na construção continuada do processo de conscientização do sujeito na esfera da expansão de sua rede social. Este recurso sugere uma orientação ao fomento negocial da atividade empresarial aliada a uma orientação de sustentabilidade no âmbito social. Desse modo, além dos substratos citados anteriormente, reforçamos a escolha de nosso objeto de estudo sob tais considerações:

- a) O fomento negocial. Esse achado é baseado em uma orientação estratégica de expansão de suas redes sociais por meio da criação de novas ramificações no ambiente de negócios. Essa ação é pautada na realização de ações de mentoria, de forma sistemática ou não, junto aos demais atores da rede. O desenvolvimento empresarial dos demais integrantes da rede proporciona ao empreendedor a identificação e validação de oportunidades junto aos fatores controláveis (vigilância, seleção da equipe de trabalho, estudos, risco de uma nova atividade e mudança de estilo de vida) e incontroláveis (aspectos culturais, sociais e econômicos) de seu ambiente de negócios. De maneira complementar a orientação estratégica no âmbito das relações sociais demanda uma construção contínua de confiança e atenção com a auto-imagem do sujeito nesse contexto (CHANDLER e HANKS, 1994; JOHANISSON, 1998; PAIVA JR, LEÃO e MELO, 2003). Desse modo, esse recurso é entendido em um plano simbiótico que une empreendedor e empreendimento na busca pelo crescimento da organização.

- b) A sustentabilidade social. A qual foi percebida nas práticas de desenvolvimento de pessoas (*mentoring*). O sujeito empreendedor, por meio de ações de formação e desenvolvimento de autonomia e criatividade proporciona aos seus colaboradores internos condições de crescimento profissional que vão além de seu espaço empresarial. Assim, por meio dessa prática socialmente responsável outros indivíduos podem iniciar seus próprios empreendimentos, entendidos sob a égide dos *spin-offs* gerados na organização.
- c) As concepções de mentoria e coaching nos planos internos e externos ao artefato empresarial. Essas sugerem o estabelecimento de uma orientação ao diálogo com a esfera educacional. Portanto, pressupõem aderência com a proposta desse estudo. Além disso, outros elementos consubstanciam a escolha do referido caso.
- d) A liderança carismática. Enfatizamos sua emergência substancial durante o processo investigativo. Essa característica sugere sua utilização junto ao espaço reticular (redes sociais) e no ambiente de negócios visando exercer uma influência positiva nesses espaços em prol das visões empresariais do sujeito empreendedor. Ainda, sugere sua utilização como um recurso estratégico. Este pressupõe a compreensão do poder de influência derivado da liderança carismática junto aos atores envolvidos no espaço de trocas intersubjetivas em diversos ambientes da esfera negocial.
- e) Por fim, o sujeito empreendedor escolhido atua no setor de base tecnológica pernambucano. Essa peculiaridade enseja um ambiente de negócios altamente competitivo e dinâmico. Sendo assim, evidenciamos características de uso intensivo de conhecimentos especializados e da concorrência multifacetada e fragmentada em âmbito mundial. Essas particularidades apresentam disparidades claras quanto ao poder de barganha de alguns concorrentes e atores envolvidos no processo competitivo na esfera do acesso e do poder econômico-financeiro, os quais demandam do

empreendedor indícios substanciais de flexibilidade e adaptabilidade em prol da manutenção e desenvolvimento de seu empreendimento.

### **3.5.2 A Empresa**

A empresa BISA LTDA. foi fundada em outubro de 1991. Atua no segmento de base tecnológica com serviços de consultoria e desenvolvimento de soluções informacionais. Foi constituída inicialmente por três sócios. Entretanto, problemas associados ao descompasso no plano do comprometimento pessoal e desalinhamento com as demandas e políticas empresariais resultaram na saída de um de seus fundadores. Desde então, a empresa é capitaneada pelos sócios remanescentes, divididos entre as áreas de desenvolvimento e gestão empresarial. O sócio encarregado do desenvolvimento detém 33% das quotas do empreendimento. O sr. Gerino Xavier é o sócio responsável pela gestão empresarial e relacionamento mercadológico possuindo as demais 67% das quotas.

No que tange à atuação mercadológica suas operações restringiam-se ao nicho de mercado pernambucano. Entretanto, em pouco tempo havia expandido suas atividades para 22 estados, conquistando nesse ínterim mais de 220 clientes ao longo da federação. Seu faturamento tem apresentado um crescimento robusto na ordem de 12% a.a.

O estudo de caso foi realizado com o empreendedor responsável pela gestão do empreendimento. Sua escolha remete à emergência de elementos característicos da aprendizagem na ação vivenciada e compartilhada com os interagentes, especificamente em seus atributos mercadológicos e relacionais. Dessa feita, inspira compreensão do desenvolvimento de competências e maximização da aprendizagem por meio da experiência

vivenciada e refletida, denotando atributos inovativos na esfera de processos produtivos, modelos de negócio, produtos e serviços.

### **3.6 Procedimentos metodológicos**

Nossa pesquisa funda-se em elementos à busca de compreensão de um fenômeno sob o olhar indutivista. Destarte, recorreremos a uma abordagem de pesquisa qualitativa que confere ao nosso texto os procedimentos necessários ao seu intuito (MINAYO, 1992; ROESCH, 1995; CRESWELL, 1998). Esse estudo parte de um paradigma alicerçado na construção social da realidade. Assim, alinhados a essa perspectiva pressupomos que a realidade é concebida por significados atribuídos pelo sujeito empreendedor, na qual apreciamos suas várias construções e significações (ROESCH, 1995; BERGER e LUCKMANN, 2002).

No que se refere ao instrumento de pesquisa elaboramos um protocolo de pesquisa contendo perguntas semi-estruturadas. Utilizamos como marco teórico para o desenvolvimento do protocolo de pesquisa os achados de Filion (1999), Paiva Jr, Leão e Melo (2003) e Meddeb (2003). Essa configuração teórica permitiu o lastro adequado para a compreensão do desenvolvimento de competências de configuração e posicionamento de negócios em virtude de sua orientação à educação empreendedora. Fizemos uso desse instrumento na entrevista em profundidade com abordagem analítica qualitativa que valoriza a presença do entrevistador e oferece todas as perspectivas possíveis para que o entrevistado obtenha a liberdade e espontaneidade necessária ao enriquecimento da investigação (TRIVIÑOS, 1987). Vale ressaltar que as questões foram respondidas ao longo da narrativa episódica dos fatos vivenciados e refletidos pelo empreendedor. Além disso, evidenciamos o

surgimento de outros elementos categoriais ao longo da entrevista que não estavam contemplados no protocolo de pesquisa supracitado, mas que foram aprofundados ao longo do processo investigativo.

Optamos pelo estudo de caso instrumental (STAKE, 1995). Ressaltamos que nossa seleção fundamentou-se no critério de maximização da aprendizagem integrada à busca pela singularidade. A entrevista durou 2 horas e quarenta e sete minutos e foi realizada no escritório do empresário. A abordagem do entrevistado foi precedida de uma breve apresentação do objetivo da pesquisa, associado ao esclarecimento da relevância do estudo para a formação de empreendedores com visão de expansão de negócios, com contribuições conseqüentes para o desenvolvimento do conhecimento acadêmico e empresarial (TRIVIÑOS, 1987).

Realizamos, com a anuência do pesquisado, a gravação de toda a entrevista em fitas cassete. Posteriormente, de modo a otimizar o processo de transcrição dos dados, enviamos uma cópia do material coletado para uma profissional contratada para sua transcrição. Vale ressaltar que nossa análise foi realizada em marcha, ou seja, não houve uma separação no que se refere ao aguardo da transcrição final do material para enfim irmos de encontro à etapa posterior da análise. Reiteremos a utilização em nosso procedimento metodológico de várias audições das cópias das fitas da entrevista, acompanhadas pela recorrência aos fundamentos teóricos agregados ao nosso estudo. Isso permitiu-nos o enriquecimento analítico demandado ao momento de expressarmos nossos achados sob a forma textual. Em seguida à entrega da transcrição, essa foi revista e corrigida pelo pesquisador, a qual foi enviada para o respectivo entrevistado para uma revisão final. Esse modelo de trabalho permitiu a validação dos dados de forma triangulada, possibilitando maior efetividade em sua fidedignidade. Outros aspectos que também colaboraram para garantir a confiabilidade se deram por meio da auto-reflexão



contínua do pesquisador para evitar algum tipo de viés interpretativo, da evocação de um auditor externo para acompanhar o processo, bem como as conclusões da pesquisa.

No que tange à técnica de análise, escolhemos a análise de conteúdo temática, ou semântica, para o tratamento analítico dos dados (MINAYO, 1992; BAUER e GASKELL, 2002). Essa estratégia permitiu a compreensão do processo de desenvolvimento de competências por meio dos relatos baseados na experiência vivida do dirigente. Vale ressaltar que utilizamos essa técnica em sua acepção não tradicional, a qual pressupõe a emergência do significado em detrimento da frequência de aparição de determinado item ao longo de uma narrativa ou texto. Essa variação da análise de conteúdo é tratada por Bardin (2004), como uma alternativa para uma abordagem de pesquisa qualitativa. Segundo a autora “pode dizer-se que o que caracteriza a análise qualitativa é o fato da inferência - sempre que é realizada – ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc!), e não sobre a frequência de sua aparição, em cada comunicação individual”(BARDIN, 2004. p. 109).

Dessa maneira, utilizamos uma técnica de análise de conteúdo temática fundada nos preceitos da busca do significado relativo ao desenvolvimento de competências empreendedoras de configuração e posicionamento de negócios. Corroborando com a perspectiva de Bardin (2004), para Minayo (1992), “a noção de tema está ligada a uma afirmação a respeito de determinado assunto. Ela comporta um feixe de relações e pode ser graficamente apresentada através de uma palavra, uma frase, um resumo” (MINAYO, 1992. p. 208). Assim, ao buscarmos a operacionalidade da análise seguimos o seguinte processo:

O primeiro passo se referiu ao estabelecimento do problema. Em nossa pesquisa, remete a compreensão da seguinte questão: como são desenvolvidas pelo sujeito empreendedor as competências de configuração e posicionamento de negócios?

Depois de efetuadas a entrevista e a transcrição do texto fizemos uso de várias leituras flutuantes com o intuito de nos familiarizarmos com os achados e ultrapassarmos a sensação

de caos inicial característico dessa etapa (MINAYO, 1992). Posteriormente, realizamos a constituição do *corpus* no que se refere a organização do material considerando os elementos de *exaustividade* (o qual contempla os elementos levantados no protocolo de pesquisa); *representatividade* (relativo a representação do universo pretendido, nessa pesquisa, o caso único relacionado à emergência de elementos de educação empreendedora e desenvolvimento de competências); *homogeneidade* (o estabelecimento de critérios precisos de escolha em termos de temas, técnicas e interlocutores); e a *pertinência* dos documentos analisados em relação ao objetivo da pesquisa. Esses elementos iniciais são compreendidos no plano de uma pré-análise, na qual foram determinados os recortes, as unidades de significado sob a forma de síntese, a forma de categorização (fundada na perspectiva teórica de Fillion (1999), Paiva Jr, Leão e Melo (2003) e Meddeb (2003)), sua compreensão, e os conceitos teóricos gerais que orientaram a análise dos dados.

A fase seguinte envolveu a exploração do material sob a forma dos recortes ou fragmentos de texto escolhidos de acordo com os preceitos teóricos e achados relativos. Em seguida realizamos a agregação dos dados, sob a forma de um mapa de associação, adaptado da proposição de Spink e Lima (2004), tal como exemplificado:

#### Quadro 4 (3) - Mapa de compreensão do desenvolvimento de competências

Pergunta	Compreensão	Síntese	Trecho
1.3. Como você identifica uma oportunidade de negócios?	O sujeito empreendedor considera relevante no âmbito do reconhecimento de oportunidade de negócios uma observação minuciosa da esfera mercadológica e concorrencial (principais concorrentes, dinâmica competitiva, modelos de negócio vigentes), associado a uma capacidade analítica/ compreensiva nessa esfera (mercadológica) e de resultado organizacional (fruto do posicionamento competitivo), de modo a perceber lacunas de modelagem empresarial e propor algo novo e diferenciado (propensão à inovação) por meio de um artefato empresarial.	Estudar o comportamento do mercado; Inverter a ordem; Propor algo novo;	(1.1.) o inverter a ordem talvez seja um chavão que eu estou falando. Talvez pela falta de uma palavra mais elaborada. Mas, na realidade, é o seguinte: é você estudar o comportamento do mercado e propor uma coisa nova. Por exemplo, como é que estou ganhando dinheiro? Você diz: Como é que você ganha um mercado em que as cinco maiores estão fudidas? Então, é bom. Tem muita gente ganhando mal, é bom. Tem alguma coisa errada. Eu estou fazendo errado alguma coisa.

Nesse momento delimitamos as categorias teóricas (baseadas nos achados teóricos de Filion (1999); Paiva Jr, Leão e Melo (2003) e Meddeb (2003)) e empíricas compreendidas sob a égide dos temas relacionados às competências empreendedoras de criação e desenvolvimento de negócios. Em uma exploração inicial do material descobrimos vinte e um temas divididos em 121 (cento e vinte e um) sub-temas originalmente relacionados ao desenvolvimento de competências empreendedoras. Após a realização de um esforço de sintetização analítica conseguimos delimitar esse levantamento sob a seguinte classificação: vinte e um temas e 106 (cento e seis) sub-temas de competências empreendedoras.

Vale salientar que temos ciência da limitação dessa técnica, na medida em que as informações estarão sujeitas apenas à interpretação do entrevistado, bem como pela compreensão do pesquisador (TRIVIÑOS, 1987; CRESWELL, 1998). Desse modo, a fase de tratamento dos resultados foi perpassada por idas e vindas interpretativas com apoio dialógico de nosso orientador. Esse processo recursivo permitiu a consubstanciação da análise dos dados por meio dessas atividades de validação. Desse modo, utilizamos elementos de auditoria externa, função exercida por nosso orientador com o intuito de preservar o processo analítico da emergência de vieses interpretativos que poderiam ser realizados imprudentemente pelo pesquisador.

### **3.7 Procedimento de coleta de dados**

Tivemos como marco inicial para o procedimento de coleta de dados a confecção do protocolo (instrumento) de pesquisa. Sua elaboração obteve suporte da equipe de pesquisa do Núcleo de Marketing, Tecnologia e Negócios (Núcleo MTN) do Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (PROPAD) do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Esse apoio promoveu sugestões quanto à clareza e aderência das perguntas por meio de simulação e ajustes das entrevistas. Após sua finalização, o qual foi fundamentado nos estudos de: Fillion (1999); Meddeb (2003); Dyke, Fischer e Reuber (1991) e Paiva Jr, Leão e Melo (2003), partimos à pesquisa de campo para a realização de nosso estudo preliminar.

Destacamos a relevância do estudo preliminar. Seu intuito se referia à identificação e utilização da entrevista mais significativa para resposta de nossa questão de pesquisa, revelando o sujeito que mais contribuiu à aprendizagem de competências empreendedoras. Assim, o estudo de mapeamento exploratório foi realizado junto a nove empreendedores que atuam ou atuaram no setor de base tecnológica da RMR. Inicialmente, nos apoiamos na tese doutoral de Paiva Jr (2004). Nesta, o autor realizou um estudo exploratório com 63 (sessenta e três) empresas do setor de base tecnológica da RMR, com objetivo inicial de conhecer o perfil do segmento. Posteriormente, ele escolheu com base no levantamento preliminar dezoito empresas, das quais restaram seis para o desenvolvimento de sua pesquisa.

Nossa pesquisa fez uso de 04 (quatro) dos 06 (seis) empreendedores utilizados por Paiva Jr (2004) em sua tese doutoral. Essa situação adveio em decorrência de algumas limitações tais como disponibilidade de tempo e incompatibilidade de agendas entre os empreendedores e os prazos para realização da pesquisa. Não obstante, de modo a prover uma solução condizente com o rigor e a qualidade de nosso estudo fizemos uso da metodologia

*snow ball* na medida em que terminávamos nossas entrevistas junto aos empreendedores supracitados. Assim, ao final das entrevistas, recorriamos aos entrevistados no sentido de conseguir indicações de outros empreendedores aderentes à proposta da pesquisa. Desse modo, conseguimos adicionar cinco empreendedores à nossa investigação preliminar.

Realizamos as pesquisas por meio de entrevistas pessoais e individuais, com um dirigente de cada uma das empresas de base tecnológica integrantes do recenseamento. As entrevistas duraram em média cerca de 2 horas e 20 minutos. Essas foram realizadas durante o período de Abril a Setembro de 2005. A abordagem dos entrevistados foi precedida com uma breve apresentação do objetivo da pesquisa, associado ao esclarecimento da relevância do estudo para a formação de novos empreendedores, com contribuições conseqüentes para o desenvolvimento do conhecimento acadêmico e empresarial (TRIVIÑOS, 1987).

As entrevistas foram gravadas em fita cassete e enviadas para uma profissional contratada para a realização das transcrições. Em seguida, essas transcrições foram revistas e corrigidas pelos pesquisadores, as quais foram enviadas para os respectivos entrevistados para uma última revisão. Em seguida, escolhemos o sujeito empreendedor que proporcionou maiores *insights* acerca da temática de competências. Esse modelo de trabalho permitiu a validação dos dados de forma triangulada, possibilitando maior efetividade em sua fidedignidade.

### 3.8 Tratamento e análise dos dados

Nas entrevistas em profundidade a transcrição das gravações foi analisada por meio da técnica de análise de conteúdo, com enfoque na análise temática, ou semântica, para compreensão do processo de desenvolvimento de competências por meio dos relatos baseados na experiência vivida desses dirigentes (MINAYO, 1992). Esta é uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada, a saber:

Os procedimentos de análise de conteúdo reconstróem representações em duas dimensões maneiras principais: a sintática e a semântica. A sintaxe descreve os meios de expressão e influência, como algo é dito ou escrito. A frequência das palavras e sua ordenação, o vocabulário, os tipos de palavras e as características gramaticais e estilísticas são indicadores de uma fonte e da probabilidade de influência sobre alguma audiência. O freqüente emprego de uma forma de palavras que não é comum pode identificar um provável autor e determinado vocabulário pode indicar um tipo provável de público.

Os procedimentos semânticos dirigem seu foco para a relação entre os sinais e seu sentido normal – sentidos conotativos e denotativos em um texto. A semântica tem a ver com “o que é dito em um texto?”, os temas e avaliações. Palavras, sentenças e unidades maiores de texto são classificadas como exemplos de temas predefinidos e avaliações. A co-ocorrência freqüente de palavras dentro da mesma frase ou parágrafo é tomada como indicador de sentidos associativos (BAUER e GASKELL, 2002. p. 192-193).

Vale salientar que temos ciência da limitação dessa técnica, na medida em que as informações estarão sujeitas apenas à interpretação do entrevistado, bem como pela compreensão do pesquisador (TRIVIÑOS, 1987; CRESWELL, 1998). No tópico a seguir discorreremos a respeito de nossa estratégia de validade e confiabilidade analítica. Tal consideração nos permitiu solucionar os elementos limitadores levantados acima, agregando a credibilidade demandada por um estudo científico.

### **3.9 Validade e confiabilidade dos dados**

O estudo qualitativo é avaliado em termos de validade e confiabilidade de suas observações. Desse modo, a escolha dos entrevistados foi realizada criteriosamente, na qual buscou-se a adequação ao problema de pesquisa, bem como o impedimento de relatos enviesados.

Quanto à validade interna, os dados foram apresentados ao entrevistado para aprovação de sua representatividade. Para uma comprovação de dados indicativos, a utilização de notas de campo conjuntamente com documentos escritos pelos entrevistados apresentou grande utilidade (MOREIRA, 2002).

Quanto à confiabilidade dos resultados, enviamos os dados transcritos para sua validação junto ao entrevistado, realizamos triangulações das fontes de informação distintas; auto-reflexão contínua do pesquisador para evitar algum tipo de viés interpretativo; evocação de um auditor externo para acompanhar o processo, bem como as conclusões da pesquisa. Nesse caso, na coleta de dados e nas reflexões conclusivas o auditor foi o orientador do mestrando.

## 4 Compreendendo o desenvolvimento das competências empreendedoras

---

Nesta seção realizamos a análise dos dados obtidos por meio do estudo de caso na empresa Bisa. Esses dados foram coletados através de uma entrevista semi-estruturada em profundidade junto ao sócio-majoritário da mesma, senhor Gerino Xavier. Vale salientar que após a finalização da entrevista saímos para almoçar. Esse fato proporcionou a obtenção de alguns *insights* adicionais relativos a alguns traços peculiares da personalidade do sujeito empreendedor que contribuíram para delineamento desta análise. Traços esses devidamente anotados em nosso diário do *corpus*.

### 4.1 Visualizando

O processo de envisionamento é composto por múltiplos elementos. Este é circundado por estudos e pesquisas relativas a modelos de negócios vigentes nas práticas concorrenciais, bem como pela observação de outras tecnologias de gestão empresarial. Ainda, os conhecimentos adquiridos por meio da movimentação do empreendedor no ambiente externo à organização, gerando subsídios necessários à identificação de oportunidades de negócio como insumos para o planejamento organizacional. Além disso, proporcionam informações fundamentais para a compreensão e perfilamento dos clientes



potenciais, assim como a identificação dos atores influenciadores do ambiente de negócios. Por fim, o processo de envisionamento é perpassado pela descoberta de situações óbvias, o que, geralmente, poucos conseguem enxergar. Desse modo, é o pressuposto inicial para a configuração e posicionamento de negócios na esfera de empreendimentos de êxito socialmente reconhecido.

#### **4.1.1 Estudando o modelo de negócio dos concorrentes**

De modo a expandir negócios e mercados são necessárias a compreensão e análise da dinâmica competitiva. Desse modo, é demandada uma estrutura analítica composta por três fases: análise concorrencial; análise operacional; análise de viabilidade do investimento. Essa análise é realizada utilizando parâmetros contábeis, econômicos e financeiros, o que os caracteriza como conhecimentos relacionados ao saber-fazer proposto por Meddeb (2003). Esse saber alude a um conhecimento adquirido na prática/ação organizacional vivenciada. Além disso, o empreendedor reitera a importância da visão estratégica ao denotar um entendimento de objetivos projetados de expansão de negócios, conforme observado na narrativa 1.3.

Perder tempo e energia com uma coisa que é para os pares. Não precisa. Os pares, a gente faz de conta que já estão nas nossas casas, não é? O que eu fiz? Eu fiz um estudo e avaliei o seguinte: primeiro que a situação da maioria vai mal. Depois, o seguinte: um equipamento, não tem muita precisão dessa pesquisa, não, mas já é um indicador de qual a resposta que eu queria, que um equipamento para se pagar é preciso estar com 220 horas de uso/ano (...) você precisa fazer depreciação contábil, que é o que ninguém faz, e é preciso que o investimento se remunere(1.3.).

## 4.1.2 Observando outras tecnologias de gestão

A observação de outras tecnologias na esfera da gestão empresarial permite a criação de modelos de negócios ou mesmo a adaptação desses para contextos determinados. Assim, a busca por novos conhecimentos no âmbito da observação aliado à capacidade reflexiva do sujeito empreendedor proporciona *insights* para inovação no plano da gestão de empresas, conforme visto no trecho 1.5.

[...] Agora eu quero que a gente use os mesmos conceitos das montadoras. Eu quero fidelidade. Na hora que eu disse: eu quero alugar o equipamento x, se você deixar de alugar para mim porque tem alguém na mesma data pagando  $x + \frac{1}{2}$ , tudo bem, mercado é mercado. Você pode alugar, mas também eu corto você da minha carteira de fornecedor.(1.5.)

## 4.1.3 Visualizando negócios de forma coletiva

A competência é medida pelo resultado da ação empreendedora. Essa ação é traduzida em esforço remunerado por meio da obtenção de resultados adequados ao processo de envisionamento (FILION, 1999). Sendo assim, esta compreensão de competência alinha-se com o pensamento de Perrenoud (1999) ao se referir a uma capacidade de agir eficazmente em dada situação. A concepção de negócios de forma coletiva remete a um aprendizado vivenciado pelo sujeito empreendedor, com forte conotação ideológica. Essa compreensão sugere uma ruptura com o modelo de negócios estabelecido o que enseja um repensar as relações empresariais na esfera dos resultados coletivos, como percebido no trecho 1.5.

Aí, eu cheguei e tomei uma decisão: bom, essa empresa é uma empresa de Network. Quem tem Network, tem negócio. Então, o ponto de partida foi esse. E equipamentos? Eu chamei... Eu gosto sempre de ter uma visão coletiva do negócio. Eu chamei as pessoas do setor e disse: olha, eu estou colocando uma produtora, agora eu não gostaria de enxergá-los como concorrentes. Até porque vou definir um perfil que eu quero construir com o nicho. Agora, eu também quero o seguinte, eu quero

ajudar vocês a pagar o investimento de vocês. Eu não quero comprar nenhum equipamento. Eu vou alugar sempre o de vocês. Eu já tenho uma média de preços do mercado. Vou pegar essa média aqui e vou aplicar para alugar o equipamento de vocês. E vou fazer uma premiação aqui, ou então, ou eu premio ou eu vou fazer uma comissão, um bônus. Se entregar os trabalhos no prazo, na qualidade que foi contratada tem uma bonificação de até 5%. O contrário é verdadeiro. Se atrasou, a primeira vez eu tenho 5%; a segunda, 10; a terceira, eu corto da carteira de clientes. Agora eu quero que a gente use os mesmos conceitos das montadoras. Eu quero fidelidade. Na hora que eu disse: eu quero alugar o equipamento x, se você deixar de alugar para mim porque tem alguém na mesma data pagando  $x + \frac{1}{2}$ , tudo bem, mercado é mercado. Você pode alugar, mas também eu corto você da minha carteira de fornecedor. (1.5.)

#### 4.1.4 Circulando no ambiente externo

A identificação das oportunidades de negócios está nas redes sociais, fora da organização (nas ruas, nos clubes, associações, no mundo). Esse achado corrobora com o estudo de Singh, Hills e Lmpkin (1999) para os quais o reconhecimento de oportunidades é um processo, bem como o conceito principal para o desenvolvimento de negócios. Sua visão sugere às redes sociais um papel fundamental para expansão dos conhecimentos e seus níveis de informação. Desse modo, o sujeito empreendedor reconhece novas oportunidades de negócio e desenvolve ações estratégicas nas redes sociais.

Quem se restringe ao espaço físico dos limites da própria empresa não desenvolve novos negócios, tende a acomodação, conforme visto no trecho 1.10.

P: *Quem identifica esses negócios?*

E: Todos fui eu quem identifiquei. Não é porque eu seja mais competente do que ele, não. É porque eu tenho mais oportunidade. Ele fica mais cuidando do negócio aqui.

P: *Normalmente, na hora em que você está detectando, é sempre com conversa? Como é que acontece isso?*

E: Hoje eu credito tudo o que eu conquisei na minha vida aos amigos. Primeiro é assim, a postura de como você se coloca para as pessoas. Isso é uma soma de algumas variáveis: credibilidade, seriedade, honestidade, equilíbrio, leveza, não ter ganância. A relação que você tem com dinheiro é uma relação amistosa. Então, é assim: se tem desafio e eu acho que pode mudar alguma coisa, eu vou. Se é o dinheiro pelo dinheiro, eu não vou. Não me encanta. E é sempre com os amigos. Eu nunca tive nenhum negócio... Tudo que eu tenho, tem uma mão de um amigo que me ajudou de alguma forma. (1.10).

### 4.1.5 Perfilando o cliente

O saber ser e agir enseja múltiplas atitudes que constituem elementos da esfera compreensiva à identificação das características dos clientes potenciais. Desse modo, saber ouvir e possuir um senso de curiosidade típico de um pesquisador são fundamentais para o reconhecimento do terreno no cômputo da compreensão do perfil dos clientes potenciais. Portanto, a compreensão do perfil do interlocutor envolve um aprender a ouvir para entender o cliente e ofertar as mesmas soluções tecnológicas em forma de produtos e serviços adequados (alteridade). Isto gera a compreensão inicial das demandas do outro e permite a efetividade comunicativa adaptada ao entendimento do interlocutor, possibilitando a emergência da empatia entre os atores e geração de novos negócios, conforme trecho 1.23.

[...] Então é assim, a questão que eu acho que, antes de você ir para o cliente, você tem que perfilar ele. Então, antes de ensinar para os meninos que eles são irrepreensíveis, tem que ensiná-los humildade. E isso vale para qualquer curso. E ter humildade é saber o seguinte: quem é o meu interlocutor? O que ele entende? O que ele tem? O que ele faz? O que ele escuta? O que ele gosta de escutar? Não é que o cara goste de futebol e você vai falar de negócio, que você vai ficar lá falando de futebol o tempo inteiro. Não. Mas se o cara está abusado porque o time dele perdeu, você não vai nem falar de futebol. Você vai falar numa linguagem que não lembre futebol. Tipo: não, esse produto é show de bola. O cara está chateado porque o time dele perdeu, ele vai dizer que o produto é show de bola? Falou em bola, ele vai lembrar da derrota do time. Então, são coisas simples assim que não estão nos livros (1.23.)

### 4.1.6 Planejando

O ato de planejar permite o desenvolvimento de saberes de configuração de posicionamento de negócios por meio de um (re)pensar os objetivos empresariais associados ao estabelecimento de programas de ação organizacionais alinhados com as visões do empreendedor na esfera do desempenho superior e na busca de performances

individuais e coletivas incrementais, como visto no trecho 1.33. “Nós trazemos todos eles para treinamento, fazemos planejamento. Fazemos a parte de desenvolvimento de novas ferramentas, fazemos integração pessoal”. (1.33.)

#### **4.1.7 Descobrindo quem são as peças-chave do ambiente**

A descoberta das peças-chave do ambiente é essencial para o desenvolvimento e uso das relações interpessoais com poder para alavancar os negócios do sujeito empreendedor. É uma maneira de inserir-se no ambiente de negócios visando influenciar essas relações em seu favor, conforme visto na narrativa 1.34.

A reforma sindical me diz respeito diretamente. Eu estou no pé da conversa. E assim, onde eu posso influenciar também eu vou. Eu fui a Brasília esse final de semana agora participar de uma discussão, e aí eu estudo, eu vou para perto, vou ver quem é a figura que vai interferir, quem é que tem peso, quem não tem. Vou lá para conversar, dou minha opinião. Vou discordar, vou concordar. O papel do líder da empresa é fundamentalmente esse. (1.34.)

#### **4.1.8 Descobrindo o óbvio – o que ninguém enxerga**

O desenvolvimento de soluções de alta tecnologia é perpassado pela compreensão do benefício gerado pela solução sob a ótica do cliente. A compreensão holística em relação ao que será realizado não se encontra unicamente no saber fazer, mas envolve outros saberes, tais como: saber ouvir, pesquisar minuciosamente, compreender a problemática envolta na atividade comercial do cliente, de modo a mapear o problema do contratante e propor a elaboração de uma ferramenta tecnológica que atenda ao valor percebido pelo mesmo. Sendo assim, a identificação clara do problema do *prospect* associada a compreensão da relação entre custo e benefício inerente a questão é um

componente fundamental para o desenvolvimento adequado de ferramentas tecnológicas com boa aceitação mercadológica, como apresentado na narrativa 1.39.

Primeiro, eu preciso enxergar bem, mapear bem o que a gente chama de requisitos funcionais. O que é necessário para esse negócio funcionar? Você tem um entendimento plural da aplicação, da solução dessa aplicação, que eu acho que o grande segredo de tecnologia, porque ferramentas a gente foi educado para desenvolver. A grande história é você descobrir o Ovo de Colombo, é você saber o que é que parece óbvio e ninguém está enxergando. Porque eu acho que a genialidade passa por enxergar o óbvio, pois o óbvio, por sua natureza, ninguém quer enxergar. Mas quando você olha para o óbvio e vê a falha, você entende e arruma uma forma de arrumar essa falha, aí você vira estrela. E eu acho que primeiro é essa identificação, assim, do que é e do como fazer. (1.39).

#### **4.1.9 Buscando informações**

A busca de informações proporciona tomadas de decisão mais eficazes no plano empresarial. Desse modo, ao se compreender a realidade competitiva como caótica e não linear o uso de informações que consubstanciem a tomada de decisão no cômputo da minimização de riscos nas ações do sujeito empreendedor, bem como a maximização dos resultados na esfera do desempenho empresarial são permeados por uma concepção de caçada contínua por informações para a conquista de performance empresarial superior. Assim, a ação de caça de informações é essencial para o alinhamento organizacional na esfera da configuração e posicionamento de negócios, conforme observado na narrativa 1.43.

Para nós, hoje, há um desafio que está a postos aqui, e aí vem dos indicadores. 88% das compras de tecnologia do estado de Pernambuco são feitas pelos governos inclusive o federal. Eu não sei dizer exatamente quanto é, mas posso garantir que é maior do que a soma dos investimentos privados. Então, para mim o grande desafio é entrar nesse mercado, que eu sempre neguei. Nunca quis. Mas hoje, tenho dois documentos aqui. No primeiro é efetuada uma avaliação do mercado, uma pesquisa que foi feita pelo CONDEPE, junto com a FISEPE, que dão os números que, digamos, servem de balizadores para a gente tomar a decisão. E aí a gente vê que aqui as contas públicas, por exemplo, são infinitamente superiores a qualquer uma outra. São infinitamente superiores a qualquer outro segmento. Depois o seguinte, eu tenho aqui um estudo que a gente faz bimestralmente apenas, de caráter mais cartesiano, numérico, de resultados, e eu tenho um completinho que é com avaliação, com opiniões e tal, que é o relatório de análise de resultados, ano a ano, aqui da Bisa. Vendo onde estamos ganhando, onde estamos perdendo, por que a gente não

conquistou certas metas, por que algumas coisas deixaram de acontecer, por que outras aconteceram acima da expectativa. Então, é tudo analisado. Isso é um documento que todo mundo aqui tem acesso para estar sintonizado. (1.43).

#### **4.1.10 Descobrimo os grandes compradores do mercado**

O processo decisório na esfera organizacional é pautado por dados e informações de pesquisas de mercado diversas (associações de classe, institutos de pesquisa, da própria empresa). Isto sugere uma busca por maximização de acertos e minimização de erros por meio do entendimento dos problemas e necessidades do outro. Essas informações geram afinação entre o saber fazer relativo a elaboração de soluções tecnológicas com a adequação na esfera argumentativa comercial em um fazer entender-se pelos clientes potenciais do segmento. Desse modo, reiteramos à importância de se acompanhar as dinâmicas ambientais (político-legal, econômicas, sócio-culturais, tecnológicas) por meio de uma verificação sistemática dos dados e informações relevantes nos processos empresariais de desenvolvimento de negócios, conforme observado no trecho 1.43.

[...] 88% das compras de tecnologia do estado de Pernambuco são feitas pelos governos inclusive o federal. Eu não sei dizer exatamente quanto é, mas posso garantir que é maior do que a soma dos investimentos privados. Então, para mim o grande desafio é entrar nesse mercado, que eu sempre neguei. Nunca quis. Mas hoje, tenho dois documentos aqui. No primeiro é efetuada uma avaliação do mercado, uma pesquisa que foi feita pelo CONDEPE, junto com a FISEPE, que dão os números que, digamos, servem de balizadores para a gente tomar a decisão. E aí a gente vê que aqui as contas públicas, por exemplo, são infinitamente superiores a qualquer uma outra. São infinitamente superiores a qualquer outro segmento. Depois o seguinte, eu tenho aqui um estudo que a gente faz bimestralmente apenas, de caráter mais cartesiano, numérico, de resultados, e eu tenho um completinho que é com avaliação, com opiniões e tal, que é o relatório de análise de resultados, ano a ano, aqui da Bisa. Vendo onde estamos ganhando, onde estamos perdendo, por que a gente não conquistou certas metas, por que algumas coisas deixaram de acontecer, por que outras aconteceram acima da expectativa. Então, é tudo analisado. Isso é um documento que todo mundo aqui tem acesso para estar sintonizado. (1.43).

### **4.1.11 Compreendendo o cliente**

A compreensão do outro se dá por meio da alteridade, ou seja, o sujeito se reconhece no âmbito identitário por meio da compreensão/existência do outro em suas semelhanças e diferenças. Desse modo, o reconhecimento das diferenças e semelhanças é fundamental na relação negocial, em um fazer entender-se de modo argumentativo de forma a facilitar sua interação com os outros atores no plano das relações de troca, conforme observado no trecho 1.8.

Aí eu cheguei e coloquei para minha amiga e sei que no primeiro ela teve um retorno de 32 por cento. Indicou-me um amigo dela para fazer. Tudo bem, eu disse. Qual a sua perspectiva? “A minha perspectiva é de que esse negócio se pague, porque eu estou com dificuldade”. Tudo bem. Vamos fazer diferente! A gente vai fazer de forma a você ganhar. O que você ganhar... “Quanto é seu trabalho?” Meu trabalho não dá para dizer o preço, porque você não vai entender e não vai pagar. Vou fazer no seu risco. O que der você vai dividir. O resultado do seu lucro... Você não quer empatar? Ele: “Não. Eu só quero ganhar se sobrar. Se não sobrar, eu não quero nada. Se sobrar, eu quero a metade”. Aí a gente fez e o negócio foi bem sucedido. Eu digo, rapaz esse negócio é legal (risos). (1.8.).

### **4.1.12 Entendendo o que o mercado compra**

A competência de sensibilidade negocial é alcançada pela mobilização de recursos (competência de mobilização): de conhecimento, da prática e na esfera das atitudes. Essa competência permite o entendimento da essência, a valorização atribuída a determinado bem ou serviço por parte dos clientes potenciais. O desenvolvimento dessa competência se dá por meio da experiência apreendida ao longo da ação empreendedora; pela capacidade de colocar-se no lugar do outro (suas necessidades, desejos, problemas e preocupações – valor de uso e valor de troca); pela inclinação curiosa que gera observação e estudos minuciosos da atividade do outro. A competência de sensibilidade negocial gera uma



compreensão do significado inerente ao produto ou serviço que, por sua vez será ofertado adequadamente ao nicho mercadológico, como percebido na narrativa 1.56.

Existe um sujeito que eu refuto, eu já falei para ele. E é muito raro isso acontecer. Eu gosto de todo mundo, mas desse sujeito eu não gosto. Eu já disse a ele mais de uma vez: eu não gosto de você. Eu admiro o cara. O cara é competente. Ele entende de bar, entende da noite como poucos em Recife. Basta ver os exemplos de bares que ele abriu. No entanto, o período de vida útil dele é pequeno. Enquanto o de seus concorrentes é maior, o dele é finito. O dele é mensurável. Agora, é um sujeito que usa fundamentalmente o network dele para sacudir a coisa, está entendendo? E o bar acontece, e tem estilo, e tem personalidade, tem foco e tem tudo. Aí, todo mundo: “pô, por que esse cara não dar certo?” Por que ele é muito chato? Mas, ele é um sujeito agradável no trato. Aí um dia, eu estava lá... Essas coisas que me despertam curiosidade, eu passo a observar com muito cuidado. E eu freqüentava muito um dos bares que ele teve. E eu estava lá no bar dele e aí chegou... Houve um entrevero, lá, por qualquer motivo, eu não me lembro, aí ele deu o maior escândalo: “não, porque no meu bar... meu bar... meu bar...” Aquilo começou a me incomodar. Aí eu pensei: será que as pessoas estão tão incomodadas quanto eu? Será que eu sou um cara muito chato? Eu passei a observar as pessoas e vi que todo mundo estava incomodado. Tive a curiosidade de perguntar a umas três ou quatro pessoas: está se sentido desconfortável? “Estou”? Por quê? “Não, esse negócio de Marcílio...” Aí um dia eu estava no Biruta. Eu vou toda a terça-feira para o Biruta, há mais de oito anos. É uma confraria lá, dos amigos. E estou lá no Biruta e aí André, que é dono do Biruta, que eu acho um grande empreendedor, chegou e colocou as coisas completamente contrárias as de Max. Para você entender a origem das coisas. Você precisa entender a origem das coisas. Precisa dominar o que é que o mercado compra, para poder você vender. Então, quando você vai para bar, um bar é a extensão da sua casa, filosoficamente falando. Não tem nenhum rigor científico nisso que estou falando, mas o meu sentimento é que o bar é a extensão de sua casa. É a ponte entre a agonia e a tranquilidade. Você sai da agonia do expediente, passa no bar e vai para a tranquilidade da sua casa. Ou é a tranquilidade da agonia que você está dentro de casa, percebe? O bar, o freqüentador do bar acha aquilo ali a extensão do lugar de conforto para ele. É conforto, é paz, é encontrar alguém que tenha uma conversa agradável, é uma coisa para relaxar, é não sei o quê. Então, você é dono do bar. Você sente o bar também seu, você tem identidade com ele. Quando o dono, institucionalmente falando, chega, agressivamente: “porque no meu bar, no meu bar, no meu bar”. Você passa a achar que aquele lugar não te cabe. (1.56.)

## 4.2 Criando uma arquitetura de negócios

A criação de uma arquitetura de negócios parece ser essencial para o desenvolvimento consubstanciado de negócios. Inicialmente é demandada a busca e alocação de recursos necessários à configuração e posicionamento de negócios. Posteriormente, há a associação entre conhecimentos e habilidades técnicas e habilidades e atitudes interpessoais. A primeira é obtida por meio de habilidades na esfera do saber-

fazer. Esta pressupõe uma capacidade de extrair resultados almejados por meio da experiência em técnicas de gestão de empresarial. A segunda sugere a criação de um ambiente de trabalho que estimule o desenvolvimento pessoal. Esta compreensão corrobora com a proposta de visão coletiva de negócios, a qual supõe uma confluência generalizada de esforços em prol de performances organizacionais superiores.

#### **4.2.1 Buscando e alocando o que necessita**

Essa competência parece sugerir o repensar da diferenciação básica proposta por Filion (1994) entre administradores e empreendedores. Nesta, os últimos são tidos como sujeitos capazes de criar recursos, já os administradores são formados para gerenciar recursos disponíveis. Este autor entende que a alocação é possível no plano da animação/dar vida ao artefato empresarial. No entanto, o mesmo se refere exclusivamente à alocação entre a atividade e os recursos humanos. Paiva Jr, Leão e Melo (2003) rompe sutilmente com essa concepção ao coadunar com o estudo de Man e Lau (2000). Os autores entendem a alocação de recursos na esfera das competências administrativas, uma capacidade organizativa de maximização de resultados e minimização dos riscos inerentes à ação. Desse modo, eles atribuem habilidades administrativas ao sujeito empreendedor.

Nosso achado permeia ambos os espaços conceituais. Essa concepção é imbricada na compreensão da realidade em questão.

A compreensão da realidade que permeia o espaço vivencial dos neófitos é uma competência fundamental para o desenvolvimento de negócios. Essa competência de leitura de mundo gera um entendimento do que influencia os processos de negócios, processos de compra, dinâmicas competitivas, associada a antecipação de problemas e

geração rápida de múltiplas soluções alternativas para essas questões (DYKE, FISCHER e REUBER, 1991; PAIVA JR, LEÃO e MELO, 2003). A compreensão da realidade permite visualizar tendências. Essa competência proporciona uma ação empreendedora eficaz por meio da compreensão do passado para agir no presente, buscando entender o futuro (posicionamento antecipado por meio de uma compreensão recursiva). Desta feita, o entendimento inicial permite a busca e alocação de recursos fundamentais para o desenvolvimento do empreendimento. Uma vez que proporciona os recursos informacionais necessários à configuração e posicionamento de negócios, conforme observado no trecho 1.55.

[...] Vamos falar da área que eu acho muito crítica, a área de reabilitação. Se estou formando um psicólogo, um terapeuta ocupacional, ou um fisioterapeuta, ou uma fonoaudióloga, que são as profissões que estão relacionadas com reabilitação, aí eu falo de técnica, de não sei o quê. E aí eu não falo que não tem mercado de trabalho, não tem possibilidade de criar novos postos no mercado de trabalho, mas eu digo que é a profissão do futuro, porque o desenvolvimento das tecnologias da informação, por exemplo, vai acarretar mais doenças, do tipo artrite, artrose, todas as doenças musculares e ósseas que você consegue imaginar, por conta da mudança de comportamento das pessoas com essas novas tecnologias. Aí eu digo isso, mas eu não digo como é que vai ser suportada essa demanda pelas pessoas que eu estou formando. Como é que você vai se preparando para fazer as pessoas enxergarem que essa demanda existe? Como é que eu vou atender a estas demandas? (1.55.)

## **4.2.2 Aplicando técnicas em gestão empresarial**

A aplicação de técnicas em gestão empresarial demanda um saber-fazer, uma capacidade ou habilidade de colocar em prática conhecimentos técnicos em gestão de negócios que gerem um sentido de maximização de resultados e minimização de perdas organizacionais. Essa compreensão sugere uma relação da habilidade com a experiência na prática gerencial. Segundo Fillion (1999), quanto mais velho for o empreendedor, maior será a influência de sua experiência e aprendizado em relação ao trabalho em questão (relações terciárias) e dos contatos com o meio de negócios (relações secundárias). Desse

modo, faz-se necessário a aliança do saber conhecer teórico das técnicas gerenciais com o saber fazer próprio da prática administrativa de nível gerencial, conforme percebido no trecho 1.53.

Eu acho isso muito legal. Tenho dito para as outras áreas. Por exemplo, a área de reabilitação, eu tenho dito muito assim, não tem emprego formal, não tem perspectivas de criar novos postos de trabalho, não tem nada disso. É uma categoria muito mal remunerada, mas também a escola não se preocupa em formar o empreendedor, porque o sonho de todo fisioterapeuta é ter a sua clínica, mas também, no dia que coloca, começa a fazer uma gestão completamente equivocada e só vai pegar o dinheiro da família, botar no negócio e vai perder, porque não há preparo. Primeiro, porque as pessoas acham que ser empresário é importante. E pode até ser importante, mas você precisa se fazer importante e fazer seu negócio importante. E isso não depende apenas de você, depende de um monte de fatores. Você tem que saber dominar. Porque tem gente que tem aquela empáfia: “não, eu sou empresário”. Registra na junta comercial e pensa que é empresário. (1.53.)

### **4.2.3 Criando um ambiente que estimule o desenvolvimento pessoal**

A capacidade de agregação envolve o saber criar um ambiente empresarial estimulante para o desenvolvimento profissional e pessoal. Essa competência é associada a uma visão de negócios coletiva que pressupõe a compreensão da importância das diferenças e complementaridades dentre os atores organizacionais para o desenvolvimento do empreendimento, tal qual observado no trecho 1.62.

Você, de certa maneira, promover um ambiente, que as pessoas possam medir suas debilidades, suas fraquezas, seus pontos fortes e conseguir identificar o problema do outro, a debilidade do outro e ver que, aí, são complementares, respeitando-se as diferenças, eu acho que qualifica mais os grupos de empreendedores. Porque empreendedorismo sozinho é difícil. O empreendedor solitário, eu tenho a impressão que a gente não forma (1.62.)

## 4.3 Gerenciando recursos humanos

Esse achado se refere às competências do dirigente relacionadas à gestão de pessoas. Compreende o valor da contribuição dos atores organizacionais para a obtenção dos objetivos empresariais, elemento de reforço à visão coletiva de negócios. Destarte, parece sugerir a importância do trabalho em equipe. Esse entendimento sugere a identificação dos fatores geradores de satisfação para os colaboradores, assim como o reconhecimento do desempenho desses na esfera dos resultados alcançados. Assim, o empreendedor se vê como um mentor, posto à serviço de uma arquitetura organizacional adequada às necessidades dos recursos interagentes.

### 4.3.1 Evitando conflitos desnecessários

A criatividade no sentido da configuração de negócios de forma diferente do que está posto, ainda possibilita evitar conflitos desnecessários no âmbito organizacional. Essa capacidade criativa é importante no pensar diferente, uma propensão inovativa é associada a uma visão de negócios lúdica e prazerosa, conforme visto no trecho 1.9.

Aí, eu inventei uma fórmula de evitar a discussão lá. A primeira fórmula foi o seguinte: não tem pró-labore. Essa é uma empresa que não tem pró-labore (...) a gente só se remunera nas festas. Começamos em junho. Tirou o dinheiro perto... Teve o feriado de setembro, teve o feriado de novembro e teve natal. Esses três, somando deu dez mil. (...) Eu estou mantendo essa cultura porque eu precisava de um discurso para dizer que não tinha pró-labore. Eu não queria pró-labore porque senão eu não pagava os investimentos que eu tinha feito inicialmente. Só tinha uma condição de pagar os investimentos: não tirar pró-labore. Eu não sabia dividir. Não tinha meta para o negócio. (1.9).

### **4.3.2 Valorizando os colaboradores**

O envolvimento pessoal circundado pela busca de empatia gera comprometimento pessoal na ação empresarial traduzido no bom desempenho das rotinas organizacionais. Esta compreensão baseia-se na visão coletiva de negócios desenvolvida por meio da historicidade do sujeito empreendedor em seu engajamento sócio-político. Desse modo, uma visão de igualdade entre os atores relacionais cria um senso de compromisso com a direção/ação empresarial em questão, permeada por ações valorativas para os demais atores organizacionais no que tange o reconhecimento e ascensão profissional. Essa concepção alinha-se com o pensamento de Fillion (1999) sobre o sistema gerencial dos empreendedores, especificamente no que se refere ao tópico animar/dar vida aos recursos. Este item caracteriza-se por um saber ser relacional (Meddeb, 2003) no tocante ao saber ouvir, saber ser diplomático, saber agir visando estimular os recursos a se motivarem por meio de uma liderança carismática e atuante (trecho 1.12.).

Minhas origens socialistas me remontam a um raciocínio de igualdade, entendeu? Eu sou pela igualdade. Então, eu dou muito prestígio para quem trabalha comigo. Dou possibilidade de ascensão funcional. Dou possibilidade... Se o sujeito está com problema em casa e me perguntar uma opinião, eu não me omito. Eu falo, eu exponho, eu converso, eu ajudo. Se o cara estiver com um problema em casa, estiver com um menino para pegar na escola, não estiver com carro, eu estiver por perto eu vou com ele. Quer dizer, eu sou companheiro. E com isso as pessoas passam a ter um pouco mais de compromisso (1.12).

### **4.3.3 Identificando o que satisfaz as pessoas**

O trabalho quando encarado como uma atividade lúdica e prazerosa gera maiores resultados no estrato produtivo. Por meio desse entendimento faz-se necessário identificar o hedônico nas relações inter-subjetivas internas e externas às organizações (colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros). O saber ser e agir proposto por Meddeb

(2003) atende a esse processo identificatório quando do uso do aprender a ouvir o outro, demonstrando respeito às suas opiniões e lapidando esse recurso para a configuração e posicionamento do artefato empresarial de desempenho superior, conforme observado no trecho 1.20.

Primeiro, é o seguinte: antes de falar de aprendizado, eu trabalho a satisfação das pessoas. Primeiro, as pessoas gostam de fazer isso? Gostam. Potencializa o que eles gostam. Você trabalha com prazer, você produz mais. Segundo, as pessoas estão vendo seu trabalho sendo respeitado, vão produzir mais. Dá satisfação pessoal. Terceiro: ouvir as idéias deles sempre, nunca deixar... Por mais besta que seja a idéia, você escuta, pega e lapida a idéia deles. (1.20.).

#### **4.3.4 Reconhecendo o trabalho dos colaboradores**

O reconhecimento do trabalho dos colaboradores está associado a um desempenho produtivo superior, fator estratégico para a empresa. Essa compreensão sugere que os demais atores organizacionais buscam elementos valorativos tais como prestígio em sua atividade, não apenas a remuneração financeira. Essa compreensão permite a adoção e reforço desses elementos na prática empresarial rotineira, o que pressupõe desenvolvimento do artefato empresarial, tal qual ilustrado no trecho 1.20.

[...] é o seguinte: antes de falar de aprendizado, eu trabalho a satisfação das pessoas. Primeiro, as pessoas gostam de fazer isso? Gostam. Potencializa o que eles gostam. Você trabalha com prazer, você produz mais. Segundo, as pessoas estão vendo seu trabalho sendo respeitado, vão produzir mais. Dá satisfação pessoal. Terceiro: ouvir as idéias deles sempre, nunca deixar... Por mais besta que seja a idéia, você escuta, pega e lapida a idéia deles. (1.20.).

### **4.3.5 Promovendo a satisfação da equipe**

O entendimento, incentivo e reconhecimento da satisfação dos atores organizacionais proporciona a confluência de esforços para a realização da visão empreendedora (FILION, 1999). Esse achado corrobora com o pensamento de Filion (1999) na busca de adequação da tarefa com o devido colaborador, uma marcação evidente no tocante ao item animar/dar vida ao empreendimento, conforme observado no trecho 1.21.

Ao cliente a gente deve respeito. Vamos fazer, embora a gente ache que está ruim, nós vamos fazer. O cliente está pagando, ele quer assim, embora a gente vá fazer uma ressalva mostrando para ele isso para resguardar os nossos brios, mas não vendemos brios aqui. Não. Vendemos serviços. Se o cara vem comprar esse serviço, é esse que a gente vai vender. Embora eu julgue que a gente está certo, não vamos desconsiderar o que o cliente está dizendo. Se ele está apontando para esse caminho e ele tem foco no negócio dele, deve ser porque a gente está com necessidade de aprender mais sobre o negócio dele. Então, é assim, nem deixo que fique aqui uma postura de arrogância, dizendo que sabemos mais do que os outros, tão pouco deixo aqui o que faz o sujeito ficar com a cabeça para baixo. E é assim: o mérito aqui é dele. Os problemas são meus. Eu não quero saber. É bronca, é minha. É solução, eles promoveram. (1.21.)

### **4.3.6 Estimulando sentimento de autoria**

A autonomia proporciona um sentimento de liberdade na função com objetivo de promover performances incrementais na esfera empresarial, um senso de responsabilidade e compartilhamento com os resultados da organização. O estímulo ao sentimento de autoria sugere uma mobilização diligente dos colaboradores para a obtenção da visão empreendedora. Essa compreensão demanda uma ação conjunta entre os demais atores organizacionais. A mesma é desenvolvida por meio de vivência na atividade empresarial, associada a uma compreensão dos resultados obtidos na esfera das práticas de controle informais e sutis empregadas pelo sujeito empreendedor no uso deliberado de uma



liderança carismática que mobiliza os esforços dos colaboradores para a obtenção de suas visões empresariais. Esses esforços são perseguidos acirradamente por meio da compreensão do que estimula os demais agentes organizacionais a agirem prodigiosamente, nesse caso o sentimento de autoria. Esse sentimento é concebido pela satisfação ou percepção de valor dos *stakeholders* no sentido da realização e reconhecimento do esforço (seu valor para a organização), tal qual observado na narrativa 1.57.

No livro *A Meta*, o cara fala que o que faz o indivíduo brigar por uma idéia com unhas e dentes é o sentimento de autor. O sentimento de autoria é o que faz você brigar por uma idéia com unhas e dentes. Aqui na Bisa, toda hora eu estou fazendo os caras se sentirem autores das idéias. Aqui não é nada meu. Eu não tenho nada. Eu sou mais um ator nessa multidão toda. É uma multidão desse tamanho (pequena). (1.57.).

### 4.3.7 Responsabilizando-se pelos problemas

A assunção de responsabilidade pelos problemas e contratemplos característicos ou mesmo emergentes da ação empresarial admite um papel do líder empresarial. Essa conscientização se alinha com a definição de competência de Fleury e Fleury (2002), na qual sugere “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar; integrar; transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2002, p. 30). Por meio da adoção da responsabilidade pelos problemas do empreendimento, o sujeito empreendedor inibe o senso de arrogância entre os colaboradores, bem como no trato com os clientes potenciais. Isto parece sugerir um senso de equidade nas relações internas e externas à organização (negociação, rotinas operacionais), conforme visto no trecho 1.21.

Ao cliente a gente deve respeito. Vamos fazer, embora a gente ache que está ruim, nós vamos fazer. O cliente está pagando, ele quer assim, embora a gente vá fazer uma ressalva mostrando para ele isso para resguardar os nossos brios, mas não vendemos brios aqui. Não. Vendemos serviços. Se o cara vem comprar esse serviço, é esse que a gente vai vender. Embora eu julgue que a gente está certo, não vamos desconsiderar o

que o cliente está dizendo. Se ele está apontando para esse caminho e ele tem foco no negócio dele, deve ser porque a gente está com necessidade de aprender mais sobre o negócio dele. Então, é assim, nem deixo que fique aqui uma postura de arrogância, dizendo que sabemos mais do que os outros, tão pouco deixo aqui o que faz o sujeito ficar com a cabeça para baixo. E é assim: o mérito aqui é dele. **Os problemas são meus. Eu não quero saber. É bronca, é minha. É solução, eles promoveram.** (1.21.)

### 4.3.8 Estimulando a autonomia

A capacidade de agir de forma autônoma demarca concepção do aprender a aprender característica de uma aprendizagem circular. Essa capacidade supõe o desenvolvimento de competências em determinadas situações vivenciadas na prática funcional dos envolvidos na organização que contribuem para o crescimento individual e empresarial. No entanto, o estímulo ao senso de autonomia demanda a abertura ao erro na ação, seja esta operacional, funcional, tática ou estratégica. Assim, faz-se necessário a configuração do ambiente empresarial estimulante e avesso à punições desnecessárias, conforme percebido no trecho 1.22.

Eu vou dar um exemplo: teve uma concorrência para o Banco do Nordeste que foi vista por um dos nossos funcionários e ele preparou todos os documentos e mandou para Fortaleza para participarmos da licitação. Só que ele deu para uma pessoa que só colocou no Sedex da tarde e era para ter posto de manhã. Tem mil remessas de Sedex. Aí chegou lá atrasado e a gente perdeu. Isso seria uma coisa assim... No momento que a gente estava passando aquilo era, digamos, o anjo do nosso negócio. E ele veio aqui e assumiu. Ele, o funcionário mais graduado, chegou aqui e assumiu: “Me desculpem. A gente perdeu porque perdeu o prazo. A gente podia ter ganho no preço por que saiu o resultado da licitação”. E eu disse: “Ó bicho, não tem problema nenhum. Se foi por uma questão de prazo e a gente perdeu porque perdeu o prazo, ficar atento para isso não acontecer mais, porque isso inviabiliza um monte de novos projetos aqui. Mas fique tranqüilo. A gente não fala mais desse assunto. **Só erra quem faz, e você não teve a intenção de errar**”. (1.22.)

### 4.3.9 Encarando e resolvendo problemas

Relações de fidelidade visam a manutenção do relacionamento de negócios fundamentado na construção da confiança entre os agentes. Portanto, essas relações são alicerçadas sobre elementos de credibilidade e transparência que pressupõe ações objetivas e diretas no âmbito das situações adversas enfrentadas na prática empreendedora. Sob esse prisma, ações que visem a falsidade e o embuste são encaradas negativamente e entendidas como desprovidas de resultado para o artefato empresarial. Desse modo, na adversidade típica da dinâmica negocial é necessário encarar e resolver os problemas emergentes, o que denota uma característica de proatividade do sujeito empreendedor, conforme percebido no trecho 1.27.

**Fala com objetividade. Fala verdadeiramente e pronto.** Com o cliente é a mesma coisa. O cara liga para você e diz: “olha, bicho, eu estou com problemas, não posso pagar e tal, por isso, por isso e por isso”. Não adianta você fazer um laço para enrolar o cara, porque amanhã ele não vai fazer mágica. Ou você encara o problema de frente e resolve ou então você vai se dar mal. Então, as relações de verdade são sempre muito mais confortáveis (1.27.)

### 4.3.10 Fortalecendo a auto-estima

O fortalecimento da auto-estima remete a uma crença na capacidade de realização do sujeito empreendedor. Desse modo, a ação de superação de desafios constitui elemento fundamental para construção e reforço da auto-estima do empreendedor o que reflete diretamente em suas visões de negócio associadas a um senso de confiança em sua capacidade de realização. Vale salientar que essa capacidade é apreendida com base na experiência do vivido do sujeito empreendedor no confronto e superação de situações de alto grau de dificuldade, conforme visto no trecho 1.30.

Eu acho que a gente baliza a vida pelos desafios. Lá em casa somos cinco. Tenho uma irmã, tem eu, tem outra irmã, um irmão, outro irmão, e depois um de criação, seis. Então, meu irmão é o bibelô de papai. E eu era um pouco o bibelô de vovó, de vovó, de mamãe. Mas eu era um arruaceiro também, entendeu? **Eu era o cara que pervertia a ordem.** Se alguém dissesse alguma coisa que eu não gostasse, eu respondia. E assim, **durante muito tempo eu fiquei imaginando que papai não gostasse de mim porque quando muito jovem ainda eu tive o acidente e estava com dificuldade, tudo indicava que eu não voltaria a andar e tal, e as piores tarefas papai dava a mim e meu irmão só na moleza. Eu ficava chateado. Eu achava que... Hoje eu compreendo que ele gostava mais de mim do que qualquer outra pessoa, porque foi uma forma de educar, de desafio, de dizer: “olha, tu és capaz, tu vais fazer”**, entendeu? É lógico que isso nunca foi explicitado entre eu e papai, mas hoje eu consigo compreender porque estou adulto, já tenho formação. (1.30.)

### 4.3.11 Capacitando as pessoas

O desenvolvimento profissional e pessoal é encarado como fator gerador de inovações no espaço organizacional de produtos, serviços e processos de negócios, atividade com impacto diretamente relacionado ao desempenho de empresas de base tecnológica, cuja dinamicidade competitiva demanda uma reinvenção contínua na esfera organizacional. Essa ação estratégica eleva o comprometimento do grupo por meio de um senso de pertencimento e valorização do profissional no espaço do empreendimento, conforme observado no trecho 1.33, “nós trazemos todos eles para treinamento, fazemos planejamento. Fazemos o desenvolvimento de novas ferramentas, fazemos integração pessoal”. (1.33).

### 4.3.12 Integrando a equipe

A valorização das práticas empresariais de integração da equipe cria um senso coletivo na esfera empresarial. Essa situação é baseada no entendimento do resultado coletivo ser mais eficiente e justo do que o individual, o que enseja melhores performances do todo sob a ótica de uma visão organizacional sistêmica, conforme visto no trecho 1.33, “nós trazemos todos eles para treinamento, fazemos planejamento. Fazemos o desenvolvimento de novas ferramentas, **fazemos integração pessoal**”. (1.33).

### 4.3.13 Dirigindo as ações da empresa – autonomia do dirigente

O comprometimento com o artefato empresarial pressupõe o entendimento do mesmo como extensão da vida do empreendedor, nas acepções de crença no resultado associado às visões do sujeito empreendedor na esfera negocial. Além disso, a compreensão do ser como sujeito de sua ação demanda uma autonomia em relação à sua prática empresarial de forma independente do discurso vigente de busca por elementos de investimento financeiro de cunho duvidoso para a evolução do empreendimento, como observado no trecho 1.35.

Fui uma única voz, uma voz isolada em Pernambuco. Todo mundo me chamou de babaca, me chamou de atrasado, me chamou de ignorante, porque eu era contra o capital de risco. Mas eu era contra pelo seguinte, Daniel Dantas, que por sinal hoje foi convidado a ser preso, não é... E aí veja, como é que eu faço um negócio... Veja bem, essa conta é de matuto. Não precisa o cara saber muito para sacar essas contas de matuto. Eu coloco minha vida... O micro-empresário coloca a vida dele aqui. Aqui é a vida do cara que está em jogo. Cada porta, cada pedra do piso, cada telhinha do telhado, tudo é um pedaço do cara. Você coloca sua vida aqui. Você joga suas fichas aqui. E aí o seguinte, aqui está a tua história. Aí chega um sujeito, porque tem dinheiro, aí compra primeiro o controle acionário da tua empresa. Tu já não vai mais mandar, vai ser empregado do cara. Ora, para ser empregado, eu estou perdendo aqui 13 anos, que eu não sou empregado, que eu não tenho FGTS, não sei o quê, então, não tinha nem entrado. Uma vez que eu entrei, eu medi os riscos. (1.35).

#### **4.3.14 Conquistando e convencendo as pessoas de sua importância para a organização**

A capacidade de argumentação aliado ao reconhecimento da importância da mobilização de esforços como elemento propulsor para a consolidação da visão empreendedora é permeado pela busca de satisfação contínua dos integrantes do artefato empresarial, denotando e compartilhando uma visão coletiva de negócios e de seu resultado. Isso dissemina uma cultura de comprometimento por meio da compreensão da importância do trabalho coletivo na busca por objetivos organizacionais, como pode ser observado no 1.38.

A melhor forma de você mandar é não mandando. É você conquistando as pessoas para fazer as coisas. Essa é a melhor forma de mandar. E a outra é desgastante. O trabalho é outro. É de convencer as pessoas de que a tarefa é nobre, que é importante, e que vai dar resultado coletivamente. (1.38.).

#### **4.3.15 Conhecendo e controlando os recursos**

O conhecimento dos recursos disponíveis, seus pontos fortes e fracos, aliado com um senso de controle balizam as decisões do empreendedor. Essa característica se associa à autonomia e liberdade criativa do mesmo, o qual investe tempo, comprometimento e recursos em uma dada atividade por meio de um artefato empresarial reconhecendo-se como sujeito de sua ação. Todavia, essa necessidade por controle não se relaciona a uma concepção do controle autoritário (ausência de concessão de poderes, restrição criativa para os demais integrantes da organização), mas a uma compreensão do que é e como funciona o negócio em questão. Dessa forma, sua visão empreendedora busca influenciar

os demais atores organizacionais por meio de uma liderança carismática, conforme observado na narrativa 1.40.

É o lado que é mais importante. É você saber, ter conhecimento claro dos recursos que você dispõe, dos recursos que você precisa, dos recursos que você tem que buscar e isso... Aí meu sócio aqui tem uma frase que eu acho fantástica: “eu não quero saber se o negócio é o melhor do mundo. Eu quero saber como é que controla. Se eu sei como controla, eu encaro. Se eu não sei como controla, eu estou fora”(...) Controle é fundamental em qualquer negócio. (1.40.).

### 4.3.16 Disseminando informações na empresa

A disseminação de informações para os demais atores organizacionais remete à compreensão de que o incremento do desempenho organizacional é respaldado na ação coletiva dos atores organizacionais, conforme observado no trecho 1.43.

[...] eu tenho aqui um estudo que a gente faz bimestralmente apenas, de caráter mais cartesiano, numérico, de resultados, e eu tenho um completinho que é com avaliação, com opiniões e tal, que é o relatório de análise de resultados, ano a ano, aqui da Bisa. Vendo onde estamos ganhando, onde estamos perdendo, por que a gente não conquistou certas metas, por que algumas coisas deixaram de acontecer, por que outras aconteceram acima da expectativa. Então, **é tudo analisado. Isso é um documento que todo mundo aqui tem acesso** para estar sintonizado. (1.43.).

### 4.3.17 Criando sintonia entre os atores organizacionais

A criação de sintonia entre os atores organizacionais remete à concepção coletiva de negócios para um melhor desempenho empresarial. Assim, esse entendimento pressupõe o estabelecimento de diretrizes, mesmo que sob um enfoque informal, na busca das visões do sujeito empreendedor, conforme percebido no trecho 1.43.

[...] eu tenho aqui um estudo que a gente faz bimestralmente apenas, de caráter mais cartesiano, numérico, de resultados, e eu tenho um completinho que é com avaliação, com opiniões e tal, que é o relatório de análise de resultados, ano a ano, aqui da Bisa. Vendo onde estamos ganhando, onde estamos perdendo, por que a gente não conquistou certas metas, por que algumas coisas deixaram de acontecer, por que

outras aconteceram acima da expectativa. Então, é tudo analisado. Isso é um documento que todo mundo aqui tem acesso para estar sintonizado. (1.43.).

### 4.3.18 Mentorando

A educação em empreendedorismo por meio de modelos de gestão e práticas empresariais diferenciadas das vigentes é concebida por meio do exemplo proporcionado pelo empreendedor aos demais integrantes da organização. Essa compreensão alinha-se com os achados de Raffo et al (2000) em relação a identificação de novos saberes inerentes à prática de desenvolvimento de negócios. Eles identificaram a importância do aprendizado realizado em uma relação de mentoria, o aprender fazendo e o aprendizado por meio das redes sociais.

A mentoria é considerada um meio de formação em empreendedorismo não relacionado com a educação acadêmica tradicional. A figura de um mentor com experiência e habilidades específicas em solucionar problemas rotineiros oferece ao sujeito empreendedor possibilidades de aprendizado por meio do acesso intersubjetivo entre pares, assim como o desenvolvimento do artefato empresarial (RAFFO et al., 2000; SULLIVAN, 2000). Sob essa perspectiva, o ensino deve ser realizado por sujeitos com experiência na ação empreendedora, a qual pressupõe uma competência aprendida na vivência empresarial, em seus erros e acertos em dadas circunstâncias, entendidas por Machado (2002) como situações-problema, conforme observado na narrativa 1.52.

Eu tenho um sonho na cabeça: vender a empresa e fazer uma escola de formação de grandes talentos no setor de TI, mas é um projeto de longo prazo. Eu não quero pressa. Até porque eu vou demorar muito para morrer. E se eu morrer amanhã, eu fiz escola aqui. Os caras vão continuar esse trabalho. É pegar um menino de rua, trazer, botar na escola. Ele vai do zero até o ponto de se tornar uma pessoa produtiva, de ser uma pessoa capaz, respeitada, com credibilidade, com formação, com conhecimento. Eu acho isso absolutamente possível. (1.52.).



### **4.3.19 Estimulando a diversidade de pensamento**

A diversidade de perspectivas possibilita o debate em diferentes posições a respeito de um mesmo tema. Isso proporciona um entendimento do todo. Uma macro-análise relativa às atividades empresariais. Essa competência analítica é associada à compreensão de que o negócio é superior aos membros da organização em sua forma isolada. Isso gera um senso de direcionamento à análise, impedindo que se perca em devaneios e discussões infundadas. Desse modo, o pensar diferente precede a complementaridade em uma hierarquia de relevância, na qual a diferença está na ordem do pensar e a complementaridade no agir (empreendedor e administrativo), tal qual observado no trecho 1.61.

Aí, eu dizendo para um professor do CIn: Fulano, antes de se fazer as equipes, aqui, para fazer um trabalho, que... Você quando faz um determinado trabalho na tua disciplina, você está com o propósito desses meninos se organizarem e a partir daí, formular uma idéia para fazer uma empresa. E aí tem uma coisa que é fundamental, que é você perceber as diferenças entre as pessoas. Primeiro, eu acho que sociedade boa é aquela em que as pessoas têm que ser diferentes, mesmo. E depois, precisam nem ser complementares necessariamente. Mas eu acho que sejam diferentes, porque a complementaridade você pode buscar. (1.61.).

### **4.3.20 Liderando a rede social: influenciando o ambiente de negócios da empresa**

A busca por influência sobre ambiente política é um dos papéis fundamentais do empreendedor, na qual o mesmo se vê como sujeito de sua ação. A capacidade de observação e de argumentação com os atores relevantes na esfera relacional é essencial para configurar e posicionar negócios, como observado no trecho 1.34.

A reforma sindical me diz respeito diretamente. Eu estou no pé da conversa. E assim, onde eu posso influenciar também eu vou. Eu fui a Brasília esse final de semana agora participar de uma discussão, e aí eu estudo, eu vou para perto, vou ver quem é a

figura que vai interferir, quem é que tem peso, quem não tem. Vou lá para conversar, dou minha opinião. Vou discordar, vou concordar. O papel do líder da empresa é fundamentalmente esse. (1.34.)

## **4.4 Empoderando e delegando poderes aos atores organizacionais**

A capacidade de argumentação aliada ao reconhecimento da importância da mobilização de esforços como elemento propulsor para a consolidação da visão empreendedora é permeado pela busca de satisfação contínua dos integrantes do artefato empresarial, denotando e compartilhando uma visão coletiva de negócios e de seu resultado. Isso dissemina uma cultura de comprometimento por meio da compreensão da importância do trabalho coletivo na busca por objetivos organizacionais. Aliada a essa visão de mundo no âmbito dos negócios, a compreensão de que a ação individual não permite a conquista dos resultados almejados demanda ações de delegação e empoderamento baseadas no princípio de responsabilidade e compromisso com os resultados da organização, conforme visto no trecho 1.38.

A melhor forma de você mandar é não mandando. É você conquistando as pessoas para fazer as coisas. Essa é a melhor forma de mandar. E a outra é desgastante. O trabalho é outro. É de convencer as pessoas de que a tarefa é nobre, que é importante, e que vai dar resultado coletivamente. (1.38.)

## **4.5 Monitorando**

O monitoramento é um recurso estratégico para o desenvolvimento sustentável de negócios. Essa competência demanda uma aprendizagem na ação aliada ao desenvolvimento de uma capacidade reflexiva que permite o cálculo de riscos e benefícios peculiares ao empreendimento futuro e vigente. O seu incremento sugere uma ampliação de conhecimentos que proporcionam a maximização de processos e resultados e a minimização de riscos empresariais. Isso sugere a emergência de uma capacidade apreendida de controle e domínio das ações organizacionais que pode ser relacionada ao desenvolvimento de atributos sutis de liderança. Desse modo, o empreendedor cria um sentido coletivo à busca dos resultados almejados.

### **4.5.1 Calculando riscos e benefícios**

A experiência vivenciada e apreendida é a essência para o desenvolvimento de competências (DYKE, FISCHER e REUBER, 1991). Essa aprendizagem gera uma capacidade reflexiva (consciência crítica) que permite a avaliação do risco em relação ao retorno satisfatório e adequado na esfera da ação empreendedora de desenvolvimento de negócios. Isto demanda uma competência de controle sobre a performance na atividade, a qual se relaciona com o sentido na ação do empreender em sua busca de realização e autonomia no agir. Além disso, essa competência proporciona uma minimização de riscos por meio de sua capacidade de mensuração dos riscos e benefícios inerentes ao objeto envisioned (FILION, 1999), conforme observado nos trechos 1.7. e 1.28.

[...] E aí chegou o momento em que eu disse: não, vamos botar uma taxa de retorno aqui. É x. É tanto que eu estou praticando uma taxa de retorno lá na minha área que eu não sei se o mercado pratica. Eu não quero nem saber como é que o mercado pratica. Eu estou colocando 30%. Se é mais ou menos, eu não quero saber. Agora, 30% os meus clientes estão aceitando. Eu posso estar ganhando menos tanto quanto eu posso estar ganhando mais, mas eu estou vendo uma taxa que é confortável para assumir riscos. (1.7.).

Eu já cheguei para o cliente e disse a ele que estava cobrando o dobro do que costumava cobrar. Sabe por quê? Porque você é uma pessoa que me dá muita insegurança, oferece muito risco. Se você mudasse o seu comportamento, você iria pagar a metade pelo produto. Mas eu, particularmente, para trabalhar para você, eu só trabalho pelo dobro porque o tempo todo você passa insegurança e a gente não pode correr riscos que não sejam mensuráveis, porque se não eu não vou entregar o seu produto. A partir daí, o cara podia ter ficado chateado comigo, não é? De jeito nenhum. A partir daí o cara começou a ter um outro comportamento, e no final do trabalho eu dei um desconto de 30% a ele. (1.28.).

## 4.5.2 Sabendo dominar – controlando

O controle e o sentido de liderança são valorizados na ação empreendedora de desempenho superior. Essa lógica é apropriada ao sentido da ação empreendedora aliada à sua visão empresarial coletiva consciente de que a confluência de esforços é alcançada por meio de uma liderança carismática, percebida como justa pelos demais atores organizacionais. Assim, isso sugere a existência de uma competência de controle sobre a prática e resultado empresarial, a qual se relaciona com o sentido na ação do empreender em sua busca de realização e autonomia no agir. Portanto, essa competência proporciona uma minimização de riscos por meio de sua capacidade de avaliação, associada ao uso das redes sociais para a geração dos resultados almejados (visão empreendedora – FILION, 1999), como pode ser observado na narrativa 1.9.

Aí, eu inventei uma fórmula de evitar a discussão lá. A primeira fórmula foi o seguinte: não tem pró-labore. Essa é uma empresa que não tem pró-labore (...) a gente só se remunera nas festas. Começamos em junho. Tirou o dinheiro perto... Teve o feriado de setembro, teve o feriado de novembro e teve natal. Esses três, somando deu dez mil. (...) Eu estou mantendo essa cultura porque eu precisava de um discurso para dizer que não tinha pró-labore. Eu não queria pró-labore porque senão eu não pagava os investimentos que eu tinha feito inicialmente. Só tinha uma condição de pagar os investimentos: não tirar pró-labore. Eu não sabia dividir. Não tinha meta para o negócio. (1.9.).

### **4.5.3 Melhorando processos e rotinas**

A liberdade no ato da criação também alinha-se com o entendimento da melhoria de processos e rotinas estabelecidas. Esses saberes são desenvolvidos na prática organizacional associada à capacidade reflexiva do sujeito empreendedor à busca de melhores performances no plano empresarial. Essa concepção corrobora com o pensamento de Hills e Laforge (1996), que reconhecem a ação empreendedora de reconhecimento de oportunidade de negócios como sendo a percepção de potencial para novos lucros por meio da configuração e aperfeiçoamento de empreendimentos ou da melhoria significativa de um negócio já existente, conforme percebido no trecho 1.67.

Em algumas eu tive até um chefe competente, mas, assim, ou o cara me dava liberdade para trabalhar, para eu criar e ver, e encurtar caminho, não sei o quê, ou então se o cara viesse com muita regra para mim, dificultava, porque eu me tornava improdutivo. (1.67.)

## **4.6 Aprendendo a conhecer, a fazer, a ser e agir**

Percebemos ao longo da análise elementos situacionais de aprendizagem que demandaram uma separação conceitual. Desse modo, seguimos o modelo de Meddeb (2003) que separa a aprendizagem nos seguintes estratos:

- a) Transversal;
- b) Fundamental;
- c) Especializado.

Em nossa perspectiva, a aprendizagem transversal remete a conhecimentos, habilidades e atitudes tidas numa amplitude não restrita a determinado campo do saber. Seria um aprendizado comum à multiplicidade de campos. O aprendizado fundamental são os

saberes essenciais a serem desenvolvidos, nesse caso relacionados ao desenvolvimento de competências empreendedoras. Uma aprendizagem essencial para configuração e posicionamento de negócios. Finalmente, o aprendizado especializado se refere ao aprofundamento de saberes em campos determinados da ação empresarial.

#### **4.6.1 Aprendizado Transversal**

O aprendizado transversal é composto por saberes que ultrapassam campos pré-determinados de conhecimentos, habilidades e atitudes. Envolve uma compreensão do valor que o outro atribui a determinado objeto ou ação. Vale ressaltar que o outro é percebido no nível dos colaboradores e parceiros, dos clientes potenciais e dos concorrentes. Essa compreensão sugere uma postura aberta a novos conhecimentos em diversos campos do saber, considerando essenciais as trocas intersubjetivas de conhecimento e experiências entre sujeitos mais vividos na prática empresarial. Essa ação é adequada ao desenvolvimento de produtos, serviços, processos produtivos e modelos de negócio inovadores, bem como a identificação de oportunidades empresariais. Nesse campo, percebe-se ainda a importância da troca de experiências com neófitos na ação empreendedora. Essa troca retoma uma preocupação com a sustentabilidade do fenômeno empreendedor, assim como sugere o desenvolvimento de um recurso reticular estratégico para expansão de negócios.

O enfrentamento de situações críticas ao longo da vida do sujeito é outra marcação da aprendizagem transversal. Este achado evidencia a relevância do aprendizado por meio de erros e acertos, com ênfase direcionada ao primeiro. Seu desdobramento se dá no fortalecimento do sujeito pelo enfrentamento e superação de diversas dificuldades, entendidas como momentos críticos que moldaram o caráter do empreendedor (COPE e WATTS, 2000).

A capacidade de reflexão se fundamenta na busca da essência, ou do sentido na ação empreendedora, compreendida como indissociável da vida do sujeito. Desse modo, o empreendimento é encarado sob uma perspectiva simbiótica. Finalmente, a compreensão de que a diferença precede a complementaridade alinha-se com a ótica de inovação e mudança, a qual pressupõe um ambiente favorável a opiniões difusas. Isto pressupõe um saber proceder na esfera comportamental nas múltiplas áreas de convívio do sujeito.

#### **4.6.1.1 Compreendendo o que o outro valoriza**

A compreensão do outro no âmbito do desenvolvimento de negócios permite uma configuração e posicionamento de negócios alinhado com as demandas mercadológicas. Seu entendimento se dá no plano da alteridade, ou seja, o sujeito se reconhece no âmbito identitário por meio da compreensão/existência do outro em suas semelhanças e diferenças. Desse modo, o reconhecimento das diferenças e semelhanças é fundamental na relação comercial, em um fazer entender-se de modo argumentativo de forma a facilitar sua interação com os outros atores no plano das relações de troca, especificamente na identificação de problemas fundamentais para o desenvolvimento de soluções de base tecnológica alinhadas com as necessidades dos clientes potenciais, conforme visto no trecho 1.8.

“Quanto é seu trabalho?” Meu trabalho não dá para dizer o preço, porque você não vai entender e não vai pagar. Vou fazer no seu risco. O que der você vai dividir. O resultado do seu lucro... Você não quer empatar? Ele: “não. Eu só quero ganhar se sobrar. Se não sobrar, eu não quero nada. Se sobrar, eu quero a metade”. Aí a gente fez e o negócio foi bem sucedido. (1.8).

#### 4.6.1.2 Aprendendo com a experiência de outros

O aprendizado por meio da experiência de terceiros é concebido como um processo de mentoria, uma relação de transferência de conhecimento entre mestre e aprendiz relevante para o desenvolvimento de novos empreendedores. No entanto, evidencia-se nesse estrato a importância da construção de conhecimento coletivo alinhado com a ação empreendedora, assim como a atribuição de performances superiores na prática empresarial à receptividade de uma aprendizagem contínua. Sob essa perspectiva, podemos inferir que a formação de empreendedores demanda conhecimentos da prática empreendedora, o que reitera o papel da vivência em situações-problema típicas do cotidiano dos sujeitos empreendedores. Dessa forma, a formação de empreendedores parece demandar o uso de facilitadores que possuam experiência com as dinâmicas peculiares da prática empresarial e de desenvolvimento de negócios, negando os princípios da aprendizagem de ciclo único (FREIRE, 1978; 1986). Além disso, este fragmento reforça a tese de construção de competências por meio de uma prática responsável que envolve a mensuração dos riscos da ação bem como o retorno inerente a esta como marco de controle por meio de seu resultado estabelecido, como pode ser contextualizado no trecho 1.7.

Aí, Maria pegou um projeto e eu comecei a dar uns toques para ela: olhe, vá por aqui, faça assim, faça assim e tal. Ela fez o orçamento e eu disse: “está bom. Vai ganhar quanto nessa história? Qual a taxa de retorno razoável nesse negócio?” Ela disse: Ah, eu não sei. Se se pagar, melhor. Se se pagar você pode fazer sozinho porque eu não quero. Porque eu já fiz de graça para você 3 vezes e você hoje vai me pagar para ter a responsabilidade de quando me perguntar as coisas ter que dar valor. Se não der lucro, não me interessa. Eu vou me sentir incompetente. Aí ela disse: “não, então faça”. Eu digo: não, quem vai fazer é você. Você é quem vai fazer porque você precisa aprender. Eu vou auxiliá-la. Isso aqui: por que negocia assim? Por que não corta isso? Por que não faz aquilo? E começou a discutir estratégia. Começou a formatar o orçamento de outra maneira. E aí chegou o momento em que eu disse: não, vamos botar uma taxa de retorno aqui. É x. É tanto que eu estou praticando uma taxa de retorno lá na minha área que eu não sei se o mercado pratica. Eu não quero nem saber como é que o mercado pratica. Eu estou colocando 30%. Se é mais ou menos, eu não quero saber. Agora, 30% os meus clientes estão aceitando. Eu posso estar ganhando menos tanto quanto eu posso estar ganhando mais, mas eu estou vendo uma taxa que é confortável para assumir riscos. (1.7.)



### 4.6.1.3 Abrindo-se a novos conhecimentos

Estar aberto ao aprendizado transversal significa não fechar-se em si, em sua base de conhecimentos adquirida. Essa característica pressupõe uma compreensão de si como ser incompleto cuja demanda por novos conhecimentos é a essência para o desenvolvimento de soluções e processos empresariais inovadores. É um dos três saberes transversais propostos por Meddeb, (2003), especificamente o saber ser e agir. Vale salientar a importância da égide acadêmica na concepção de evolução de conhecimentos úteis que permitam “a criação e recriação de algo” (criatividade e inovação), caracterizada como um saber conhecer e saber fazer por meio da utilização de técnicas e instrumentos teóricos e práticos, conforme observado no trecho 1.18.

“Você já leu sobre essa metodologia de avaliação do Ábaco de Rennie?” Eu disse: eu nunca ouvi nem falar, mas estou interessado em aprender. Rennie é um nome na literatura. E aí, achei super interessante essa metodologia de avaliação. E o sujeito começou a aplicar algumas coisas do que eu estava dizendo, que não tinha nada de original. Nada de novo. Mas ele adequou muito bem. Acadêmico. Um sujeito preparado. Voltado para a área de pedagogia. E eu de pedagogia não entendo nada. Eu tenho intuição. Eu não entendo nada. Aí, a gente conversou muito e aí ele aprimorou a metodologia, que eu nem chamo de metodologia, mas de idéias que eu tinha naquele momento (1.18.).

### 4.6.1.4 Compreendendo o princípio em detrimento do fato

O erro é encarado como natural na ação empreendedora, desde que se aprenda com o mesmo. A compreensão e análise do princípio em detrimento do fato permitem ao empreendedor ampliar e aprofundar conhecimentos, incrementar suas relações com os atores internos e externos à organização, reavaliar e melhorar os negócios existentes, bem como a geração de novos negócios. No entanto, a maior contribuição da busca da essência se encontra na emergência do que não se deseja enxergar, compreende o sentido da ação. Assim, a promoção de um ambiente interno transparente e sincero que compreenda a

virtude subjacente ao admitir erros é uma competência de desenvolvimento de negócios, particularmente na esfera competitiva que pressupõe dinamismo e flexibilidade sob a égide da turbulência concorrencial e inovação tecnológica, conforme trecho 1.22.

O que eu acho importante nas relações que a gente mantém em todos os aspectos da vida, a gente olhar o princípio em detrimento do fato. O que é que motivou? Não é o fato. Porque você analisar o fato, primeiro, é muito simplório. Segundo: você está sendo, você é obrigado a ser imediatista, porque você só enxerga aquilo que você quer ver. Quando você olha o princípio, você vai enxergar aquilo que você não quer ver. O que levou o sujeito àquela atitude? (...) É mérito o cara errar também. Agora dependendo da qualidade do erro. (1.22.)

#### 4.6.1.5 Aprendendo com os próprios erros

A aprendizagem por meio da experiência demanda a compreensão do “errar” como um mérito associado a um “agir”. Só erra quem faz. Portanto, o erro é encarado como natural na ação empreendedora, desde que se aprenda com o mesmo. Desse modo, o aprendizado por meio da prática é a essência da *expertise* empreendedora de configuração e posicionamento de negócios (DYKE, FISCHER e REUBER, 1991). Vale salientar que essa competência possui um contexto/situação espaço-temporal único (MACHADO, 2002), na qual a competência se manifesta por meio da mobilização e integração do saber conhecer, saber fazer e saber ser e agir (PERRENOUD, 1999), como pode ser observado na narrativa 1.22.

Eu vou dar um exemplo: teve uma concorrência para o Banco do Nordeste que foi vista por um dos nossos funcionários e ele preparou todos os documentos e mandou para Fortaleza para participarmos da licitação. Só que ele deu para uma pessoa que só colocou no Sedex da tarde e era para ter posto de manhã. Tem mil remessas de Sedex. Aí chegou lá atrasado e a gente perdeu. Isso seria uma coisa assim... No momento que a gente estava passando aquilo era, digamos, o anjo do nosso negócio. E ele veio aqui e assumiu. Ele, o funcionário mais graduado, chegou aqui e assumiu: “Me desculpem. A gente perdeu porque perdeu o prazo. A gente podia ter ganho no preço por que saiu o resultado da licitação”. E eu disse: “Ó bicho, não tem problema nenhum. Se foi por uma questão de prazo e a gente perdeu porque perdeu o prazo, ficar atento para isso não acontecer mais, porque isso inviabiliza um monte de novos projetos aqui. Mas fique tranqüilo. A gente não fala mais desse assunto. **Só erra quem faz, e você não teve a intenção de errar**”. (1.22.)

#### 4.6.1.6 Compreendendo que negócio é vida

A analogia das relações de negócio com as relações apreendidas ao longo da experiência do sujeito em diversas situações vivenciadas é a essência da expertise. Portanto, os fatos vivenciados, os valores adquiridos e a relação que se desenvolve/compreende gera *expertise* de configuração e posicionamento de negócios por meio da mobilização desses recursos adquiridos ao longo da existência do sujeito empreendedor (DYKE, FISCHER e REUBER, 1991; PERRENOUD, 1999), tal qual observado no trecho 1.26.

A confiança está primeiro na transparência. Eu acho que, eu vou repetir aqui uma faixa de um poeta, que eu já ouvi de algumas mulheres. A música quem canta é Caetano Veloso, eu não sei quem é o compositor. É assim: “a verdade é o seu dom de iludir”. Tem coisa melhor de você deixar uma ilusão na pessoa, do que dizer a verdade. Essa é a grande história. A confiança começa com a verdade. Você falou a verdade... Primeiro, você tem que ter segurança. Depois, você não declina da sua postura. E depois o seguinte: ganhando ou perdendo, você sai dali na certeza de que um dia essa pessoa vai voltar para lhe procurar. Isso são as relações da vida e não adianta você enxergar negócio, empresa e não sei quê, como uma coisa diferenciada da vida, não. (1.26.)

#### 4.6.1.7 Aprendendo com as dificuldades vivenciadas

As dificuldades vivenciadas geram uma formação diferenciada na esfera individual que contribui em muitos aspectos para a formação do saber ser e agir do sujeito empreendedor (MEDDEB, 2003). A capacidade de enfrentar e superar desafios advém da formação e dos valores familiares transmitidos ao longo da existência do sujeito empreendedor. A aprendizagem por meio da experiência do vivido proporciona uma forma de conceber o mundo que favorece a configuração e posicionamento de negócios, conforme percebido na narrativa 1.30.

Eu acho que a gente baliza a vida pelos desafios. Lá em casa somos cinco. Tenho uma irmã, eu, uma outra irmã, um irmão, outro irmão, e depois um de criação, seis. Então,

meu irmão é o bibelô de papai. E eu era um pouco o bibelô de vovó, de vovô, de mamãe. Mas eu era um arruaceiro também, entendeu? Eu era o cara que pervertia a ordem. Se alguém dissesse alguma coisa que eu não gostasse, eu respondia. E assim, durante muito tempo eu fiquei imaginando que papai não gostasse de mim porque quando muito jovem ainda eu tive o acidente e estava com dificuldade, tudo indicava que eu não voltaria a andar e tal, e as piores tarefas papai dava a mim e meu irmão só na moleza. Eu ficava chateado. Eu achava que... Hoje eu compreendo que ele gostava mais de mim do que qualquer outra pessoa, porque foi uma forma de educar, de desafio, de dizer: “olha, tu és capaz, tu vais fazer”, entendeu? É lógico que isso nunca foi explicitado entre eu e papai, mas hoje eu consigo compreender porque estou adulto, já tenho formação. (1.30.)

#### **4.6.1.8 Refletindo**

A capacidade reflexiva do sujeito empreendedor é fundamental para a aprendizagem na experiência vivenciada, ou seja, o desenvolvimento de *expertise* (DYKE, FISCHER e REUBER, 1991). Ao conceber o trabalho na esfera intelectual o sujeito empreendedor atribui sentido no ato de planejar para que a ação empreendedora atinja o objetivo envisioned de forma eficiente, como pode ser observado no fragmento 1.32., “Estou aqui para trabalhar. Eu foco as coisas. Cada coisa na sua hora. Mas tem que fazer bem feito. Está pensando. Está raciocinando”. (1.32.).

#### **4.6.1.9 Compreendendo a empresa como uma extensão da vida do sujeito**

O artefato empresarial é encarado como uma extensão da vida do empreendedor. Sendo assim, a compreensão do ser como sujeito de sua ação demanda uma autonomia em relação à sua prática empresarial de forma independente do discurso vigente de busca por elementos de investimento financeiro de cunho duvidoso para a evolução do empreendimento. Vale salientar que a empresa é a objetivação da subjetividade do sujeito empreendedor no que se refere às suas crenças e atitudes para a conquista de seu processo

de envisionamento de negócios. Portanto, essa maneira peculiar de observar o artefato empresarial sugere uma atitude comprometida com seu resultado, conforme visto na narrativa 1.35.

Fui uma única voz, uma voz isolada em Pernambuco. Todo mundo me chamou de babaca, me chamou de atrasado, me chamou de ignorante, porque eu era contra o capital de risco. Mas eu era contra pelo seguinte, Daniel Dantas, que por sinal hoje foi convidado a ser preso, não é... E aí veja, como é que eu faço um negócio... Veja bem, essa conta é de matuto. Não precisa o cara saber muito para sacar essas contas de matuto. Eu coloco minha vida... O micro-empresário coloca a vida dele aqui. Aqui é a vida do cara que está em jogo. Cada porta, cada pedra do piso, cada telhinha do telhado, tudo é um pedaço do cara. Você coloca sua vida aqui. Você joga suas fichas aqui. E aí o seguinte, aqui está a tua história. Aí chega um sujeito, porque tem dinheiro, aí compra primeiro o controle acionário da tua empresa. Tu já não vai mais mandar, vai ser empregado do cara. Ora, para ser empregado, eu estou perdendo aqui 13 anos, que eu não sou empregado, que eu não tenho FGTS, não sei o quê, então, não tinha nem entrado. Uma vez que eu entrei, eu medi os riscos. (1.35.)

#### **4.6.1.10 Trocando experiências**

A troca de experiências não se restringe à ação de mentoria. É uma maneira de desenvolver e reforçar aprendizados, bem como permitir a construção de uma rede de relacionamentos pautada na renovação dos integrantes ou mesmo inserção de novos elementos. Essa compreensão exige uma postura, saber ser e agir do sujeito empreendedor na esfera da criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, uma boa reputação, capacidades no setor, compromisso e conduta junto a redes de relacionamentos com parceiros efetivos e potenciais (RING e VAN DE VEN, 1994; BRUSH, GREENE e HART, 2002), conforme observado no trecho 1.60.

Uma das coisas que eu conversei com Hermano, quando eu estive no CIN, foi o seguinte: Hermano, tem algumas experiências que não têm dado certo. Eu tenho acompanhado os meninos. Os meninos vêm muito aqui conversar comigo. Gostam muito de conversar comigo, porque eu fico igual a eles, discuto dos probleminhas, miudinhos, que eles têm até os problemas macro. Eu tenho o maior prazer em dividir esse conhecimento, essa experiência, eu tenho o maior prazer. (1.60.)

#### **4.6.1.11 Aprendendo a ganhar e perder**

O aprendizado por meio das ações de socialização primária dos grupos de referência familiares contribui para a conscientização do sujeito empreendedor na esfera do saber ser e agir, objetivado em suas atitudes frente à adversidade situacional e dinâmica competitiva em que se insere. O saber perder é uma competência que pressupõe o desenvolvimento pessoal desde que apoiada pela capacidade reflexiva do sujeito. Assim, ele procurará entender a razão das perdas e aceitá-las no que essas oferecem de valor (aprendizado) visando a melhoria das ações vindouras no plano empresarial, conforme visto no trecho 1.70.

E jogo você ganha e você perde. O empreendedor tem que ter na conta, que: eu quero ganhar. Mas eu posso perder. Meu pai diz: “você, para aprender a ganhar, tem que primeiro aprender a perder”. A dignidade do aprender a perder é que faz você, vai desenvolver em você a sabedoria de ganhar. Então, veja, eu perdi o negócio do Banco do Nordeste, era grande, é verdade, mas quantas eu ganhei? Então, está na conta, entendeu? E eu tenho que ter esse respeito. (1.70.)

#### **4.6.1.12 Compreendendo que a diferença precede a complementaridade.**

O pensar diferente precede a complementaridade em uma hierarquia de relevância, na qual a diferença está na ordem do pensar e a complementaridade no agir (empreendedor e administrativo). Esse achado sugere uma rediscussão da elaboração de equipes no plano empresarial. Esse debate suscita a emergência de modelos de negócio fundados sob a égide do conflito. Não obstante, esse conflito não se dá de modo gratuito, mas baseado na compreensão da busca de melhores resultados para a organização, conforme observado no trecho 1.61.

Aí, eu dizendo para um professor do CIN: Fulano, antes de se fazer as equipes, aqui, para fazer um trabalho, que... Você quando faz um determinado trabalho na tua disciplina, você está com o propósito desses meninos se organizarem e a partir daí, formular uma idéia para fazer uma empresa. E aí tem uma coisa que é fundamental,

que é você perceber as diferenças entre as pessoas. Primeiro, eu acho que sociedade boa é aquela em que as pessoas têm que ser diferentes, mesmo. E depois, precisam nem ser complementares necessariamente. Mas eu acho que sejam diferentes, porque a complementaridade você pode buscar. (1.61.).

#### 4.6.1.13 Sabendo proceder no ambiente

O saber proceder no ambiente é uma competência do estrato relacional do sujeito empreendedor. Esse conceito parece alinhado com a proposta de biografia determinada de Schultz (1992). Segundo o autor existe um conhecimento coletivo de senso comum. No entanto, ele também considera o conhecimento individual, o qual seria baseado na experiência biográfica do sujeito associado ao contexto social e espaço-temporal em que este se insere. Para Schultz (1992):

O homem encontra-se em todo o momento de sua vida cotidiana em uma situação biograficamente determinada, isto é, em um ambiente físico e sócio-cultural tal qual ele o define, dentro do qual tem sua posição, e não somente sua posição em termos de espaço físico e tempo exterior, ou de seu *status* e rol dentro do sistema social, mas também sua posição moral e ideológica. Dizer que esta definição da situação está biograficamente determinada significa que a mesma tem a sua história: é a sedimentação de todas as experiências prévias do homem, organizadas nas possessões habituais de sua provisão de conhecimento disponível e, como tal, sua posse única, dada a ele e somente a ele (SCHULTZ, 1992. p. 100).

Assim, seu desenvolvimento parece se dar na experiência do vivido, especificamente no tocante à socialização primária dos sujeitos, compreendidos como saberes norteadores de comportamentos e atitudes individuais, percebidos na esfera do saber ser e agir (MEDDEB, 2003), conforme visto na narrativa 1.10.

[...] Hoje eu credito tudo o que eu conquistei na minha vida aos amigos. Primeiro é assim, a postura de como você se coloca para as pessoas. Isso é uma soma de algumas variáveis: credibilidade, seriedade, honestidade, equilíbrio, leveza, não ter ganância. A relação que você tem com dinheiro é uma relação amistosa. Então, é assim: se tem desafio e eu acho que pode mudar alguma coisa, eu vou. Se for o dinheiro pelo dinheiro, eu não vou. Não me encanta. E é sempre com os amigos. Eu nunca tive nenhum negócio... Tudo que eu tenho, tem uma mão de um amigo que me ajudou de alguma forma. (1.10).

## 4.6.2 Aprendizado Fundamental

O aprendizado fundamental é caracterizado como básico para a configuração e posicionamento de negócios no âmbito organizacional. Nele se revelam saberes apreendidos na prática empresarial. Desta feita, eleva-se a importância da reflexividade do empreendedor na busca da compreensão do significado dos negócios dos clientes, bem como o delineamento exploratório de problemas no funcionamento destes. Ao se realizarem, esses saberes não somente proporciona os condicionantes necessários ao entendimento do valor atribuído a solução desses problemas, mas também geram os subsídios de informação demandados à elaboração das mesmas.

### 4.6.2.1 Aprendendo por meio da prática

O aprendizado por meio da prática é a essência da *expertise* empreendedora de configuração e posicionamento de negócios (DYKE, FISCHER e REUBER, 1991). Essa competência possui um contexto/situação espaço-temporal único. Para que o aprendizado se realize e gere uma nova competência é importante a mobilização e integração de diversos recursos - o que caracteriza uma macro-competência em si mesma (FLEURY e FLEURY, 2004; RUAS, 2001) – entendida como: de conhecimento, de habilidades e de atitudes (MACHADO, 2002), tal qual pode ser observado no trecho 1.14.

Eu não gosto desse negócio de Call Center, Telemarketing. Eu acho isso tudo muito ruim. Aqui na empresa já fizeram duas vezes. Contra a minha vontade. Como a maioria ganhou, eu deixei. Ainda bem que não deu resultado para poder provar a minha tese. Deixei mesmo. Tem coisas que eu deixo o pessoal quebrar a cara para ver... Agora, não deixo de contribuir com a ação (1.14.).



#### 4.6.2.2 Compreendendo o significado do negócio

O empreendedor necessita obter uma clara compreensão do negócio, bem como adotar uma postura de comprometimento com a atividade para a conquista de objetivos organizacionais provenientes de seu processo de envisionamento (FILION, 1999). Desse modo, surge uma concepção de visão empresarial associada à assunção de uma postura profissional na busca da maximização do resultado projetado por meio da configuração de um artefato empresarial. Vale salientar que a compreensão do negócio pressupõe a adoção de posturas e ações empresariais adequadas ao estrato negocial desejado, as quais parecem se alinhar com outros saberes, tais como a escolha de uma postura profissional e comprometimento pessoal com o resultado da atividade, como pode ser observado no item 1.2.

Os caras confundem, por exemplo, cinema, e acham que é arte e se acham artistas. Para mim, artista é quem está lá na frente, o ator, esses são artistas. Quem está lá trás, meu amigo, é produtor, é profissional, é (...) indústria. (1.2.).

#### 4.6.2.3 Aprendendo sobre o negócio do cliente

A busca por aprendizado sobre o negócio do cliente permite a compreensão de suas reais necessidades e peculiaridades empresariais. A compreensão do todo permite a adequação da oferta do produto ou serviço no âmbito da demanda mercadológica. Esta postura possibilita a aquisição de subsídios informacionais necessários à adaptação e desenvolvimento de soluções tecnológicas desejadas pelo contratante, bem como proporciona informações preciosas à capacidade de argumentação e comunicação dos empreendedores, conforme observado na narrativa 1.25.

[...] E aí comecei a falar do negócio do cara. Não era nada daquilo que o cara queria. Nada do que ele estava falando era o que ele queria, está entendendo? Mas ele não

queria, não estava falando para se mostrar, não, era por ignorância. Só que você não pode chegar para o cara e dizer: olha, está errado. Corre o risco também do cara dizer: “tudo bem, se sua empresa não tem o perfil, até logo. Um abraço”. É melhor você não trabalhar para quem não sabe o que quer do que você arriscar e ter complicações adiante. Então, é melhor você não trabalhar. Aí o cara disse: “rapaz, eu achei você muito sincero, muito transparente. A gente tem que resolver o que quer fazer com você”. Então, vamos estudar o teu negócio, ver onde a gente pode adequar algumas coisas, porque fique certo de que a gente não vai poder fazer modificações de ferramentas para lhe atender de um caráter desse. Se chegar a ponto da gente ver que não dá para atender, eu vou dizer a você. E aí se construiu uma relação que se você disser para o cara: olha, o certo é tu ires andando daqui para Boa Viagem com as mãos, não é com os pés, não. Ele vai. Mas isso é uma confiança construída (1.25.)

#### 4.6.2.4 Compreendendo o funcionamento do negócio

O desenvolvimento de produtos, serviços e processos de alta tecnologia é perpassado pela compreensão do benefício gerado pela solução sob a ótica do outro. Essa etapa do processo de compreensão do negócio do cliente potencial se refere ao saber mapear o problema do contratante e propor a elaboração de uma ferramenta tecnológica que atenda à percepção de ao valor percebido pelo mesmo. Sendo assim, a identificação clara do problema do *prospect* associada à compreensão da relação custo benefício inerente a questão é um componente fundamental para o desenvolvimento adequado de ferramentas tecnológicas com boa aceitação mercadológica, conforme ilustra narrativa 1.39.

Primeiro, eu preciso enxergar bem, mapear bem o que a gente chama de requisitos funcionais. O que é necessário para esse negócio funcionar? Você tem um entendimento plural da aplicação, da solução dessa aplicação, que eu acho que o grande segredo de tecnologia, porque ferramentas a gente foi educado para desenvolver. A grande história é você descobrir o Ovo de Colombo, é você saber o que é que parece óbvio e ninguém está enxergando [...]. E eu acho que primeiro é essa identificação, assim, do que é e do como fazer. (1.39.).

#### 4.6.2.5 Entendendo a solução holisticamente

A compreensão holística em relação ao que será realizado não se encontra unicamente no saber fazer, mas envolve outros saberes, tais como: saber ouvir, pesquisar minuciosamente, compreender a problemática envolta na atividade negocial do cliente. Desse modo, na esfera da configuração e posicionamento de negócios ou mesmo de novos negócios a capacidade de leitura holística dos problemas e da dinâmica negocial do outro é uma das competências fundamentais do empreendedor, como visto no trecho 1.39.

Primeiro, eu preciso enxergar bem, mapear bem o que a gente chama de requisitos funcionais. O que é necessário para esse negócio funcionar? Você tem um entendimento plural da aplicação, da solução dessa aplicação, que eu acho que o grande segredo de tecnologia, porque ferramentas a gente foi educado para desenvolver. A grande história é você descobrir o Ovo de Colombo, é você saber o que é que parece óbvio e ninguém está enxergando[...]. E eu acho que primeiro é essa identificação, assim, do que é e do como fazer. (1.39).

#### 4.6.3 Aprendizado Especializado

O aprendizado especializado remete ao aprofundamento de saberes inerentes ao desenvolvimento da empresa. Ao assumir uma postura reflexiva o empreendedor busca elementos de aprendizagem para incrementar sua performance empresarial, uma característica de identificação do sentido na ação de empreender.

O aprendizado especializado remete ao aprofundamento de saberes inerentes ao desenvolvimento da empresa, no sentido de identificar elementos que reforcem a compreensão sócio-histórica de estruturas comuns à atividade negocial, ao permitir a articulação de saberes do passado no contexto vigente. Assim, o empreendedor investiga características do cliente, bem como as influências de seu ambiente de negócios. Além disso, reforça sua habilidade de comunicação adaptada ao discernimento do interlocutor.

O aprendizado especializado é adquirido em espaços tradicionais e não tradicionais de formação. A capacidade de realização de analogias permite ao empreendedor obter conhecimentos em atividades tão díspares quanto entretenimento e filosofia oriental. Assim, corrobora com Freire (1979) na acepção do homem como sujeito de sua educação. Além disso, os espaços de formação tradicionais também são contemplados. Ao buscar conhecimentos na literatura de negócios o empreendedor compreende a importância de se atualizar e aplicar novas técnicas gerenciais adequadas às demandas de seu empreendimento.

#### **4.6.3.1 Assumindo uma postura reflexiva**

O empreendedor é um ser reflexivo, cujas ações são dotadas de sentido na busca de suas visões negociais. A assunção de uma postura reflexiva remete ao sentido da ação que compreende a importância da contribuição do pensamento dos demais atores organizacionais por meio de formas diferenciadas de perceber a realidade ambiental que os cerca. Essa prática denota uma capacidade de (re)avaliação no âmbito estratégico, que consideramos fundamental para o desenvolvimento e (re)posicionamento de negócios. Vale ressaltar que essa compreensão encontra-se alinhada com uma visão de mundo peculiar aberta a novas situações de aprendizagem apoiadas por uma lógica sistêmica, na qual o todo é maior que a soma das partes, que as compreende como elementos interagentes e interdependentes entre si. Assim, o empreendedor permite a emergência de pensamentos e ações diametralmente opostos à sua visão de mundo, o que contextualizado em uma prática é capaz de reiterar sua superioridade, ou ainda possibilitar novos aprendizados pela da invalidação de suas visões, conforme ilustrado na narrativa 1.14.

Eu não gosto desse negócio de Call Center, Telemarketing. Eu acho isso tudo muito ruim. Aqui na empresa já fizeram duas vezes. Contra a minha vontade. Como a maioria ganhou, eu deixei. Ainda bem que não deu resultado para poder provar a minha tese. Deixei mesmo. Tem coisas que eu deixo o pessoal quebrar a cara para ver... Agora, não deixo de contribuir com a ação (1.14.).

#### **4.6.3.2 Estudando história**

O entendimento histórico, por meio de estudo dos fatos passados provê o empreendedor com a ampliação de conhecimentos entendidos como recursos necessários ao estabelecimento de padrões de mensuração demandados ao estabelecimento de objetivos empresariais e acompanhamento de resultados. Além disso, permite ao sujeito empreendedor romper com situações aparentemente determinísticas, conforme visto no trecho 1.16.

As pessoas se escoram e se protegem sempre na história. Acham que a história não pode ser modificada. Eu acho que a história é muito boa para você aumentar seu conhecimento, para você ter parâmetros. Para mim, a história pode e deve ser mudada. Eu gosto do novo, o velho não me encanta (1.16.).

#### **4.6.3.3 Adaptando fatos e conhecimentos vivenciados ao contexto presente**

O resgate da historicidade do sujeito, bem como o entendimento histórico dos fatos passados provê o empreendedor dos recursos necessários ao estabelecimento de padrões de mensuração demandados ao estabelecimento de objetivos empresariais. Percebe-se que o processo de envisionamento é estabelecido por meio da capacidade compreensiva do sujeito empreendedor. A recursividade do conhecimento compatibilizada com a experiência do sujeito gera os recursos necessários ao processo de envisionamento. Desse modo, discordamos da posição de Filion (1999) ao desconsiderar como processo constitutivo da visão do empreendedor os elementos compreensivos baseados nas

experiências vivenciadas pelo sujeito e corroboramos com a proposta de Paiva Jr (2004) em razão da visão total, na qual: “a visão extrapola as fronteiras de âmbito unicamente projetivo do objeto e assume a vestimenta da convicção na esfera grupal, sob o computo da responsabilidade social. Na órbita valorativa, a visão é encarada pelo empreendedor sob o ângulo da dinamicidade, visto que os conceitos de atitude e conduta de valores sociais estão em transição contínua e se apresentam de forma escalonada”(PAIVA JR, 2004. p. 178).

As pessoas se escoram e se protegem sempre na história. Achem que a história não pode ser modificada. Eu acho que a história é muito boa para você aumentar seu conhecimento, para você ter parâmetros. Para mim, a história pode e deve ser mudada. Eu gosto do novo, o velho não me encanta. (1.16.)

#### **4.6.3.4 Preparando-se para argumentar sobre o negócio do cliente**

A realização de negócios está na capacidade de argumentação e convencimento do sujeito empreendedor, aliada ao entendimento do problema do cliente potencial. Ressaltamos a importância da capacidade de alinhamento entre a compreensão do problema e a criação de produtos e serviços que atendam às demandas deste com o fazer-se entender por meio de uma comunicação no plano da linguagem adequada com a compreensão do cliente, conforme visto no trecho 1.23.

Vocês ficam falando aqui em milhões de dólares toda hora. Isto não é a realidade nem da universidade, nem do Estado, nem da cidade, nem da região, quiçá do país. Tem que trabalhar um pouco a humildade desses meninos! O menino chega no cliente falando inglês, arrotando, achando que sabe mais do que todo mundo. O cliente não quer saber disso. No dia que ele for para o laboratório da SUN, da IBM, da Unisys, aí, é preciso falar inglês, que fale inglês. É preciso mostrar conhecimento da equidade da discussão, que faça. Agora, não dá para falar com Seu Zezinho, que começou numa bodega e hoje tem cinco supermercados e chega lá e...(ruídos, tom de zombaria) Porque não vai dar sintonia na conversa, não vai acontecer nada. (1.23.).

#### 4.6.3.5 Aprendendo por analogia

O raciocínio por analogia é uma característica da aprendizagem circular. Seu propósito está no aprender a aprender, cujo pressuposto está na apreensão contextualizada das vivências dos sujeitos empreendedores, bem como pela vertente do aprendizado pela experiência de terceiros (mentoria). Desse modo, a abertura ao aprendizado contínuo é uma marcação de competência empreendedora que permite tanto a reflexão-na-ação quanto a ação refletitiva fundamental à inovação e criatividade em processos produtivos, desenvolvimento de produtos e serviços e modelos de negócio, conforme percebido no trecho 1.29.

[...] Os meus parceiros penam na minha mão. Quando eles acham que estão levando vantagem, eu estou querendo me livrar deles. É o seguinte: o cara faz um negocio aqui, então 10 para mim, 10 para ele. Ele levou 12. Então, eu digo: rapaz, eu acho que não está justo. Quando, ele fica assustado, achando que eu vou dizer “eu acho que você deveria ganhar mais dois”. Aí na próxima, de novo. Na terceira, eu digo: bicho, não vai dar mais para fazer negócio. “Por quê?” Porque a taxa de retorno para a gente não está legal. Eu faço uma inversão de valores. Eu lido exatamente com aquilo que o sujeito está achando... Eu estava vendo isso num filme de Kung Fu, cara, vendo de tarde, é assim: você é muito magro e vai brigar com um cara que é muito forte. Você não vai ter força para vencer ali. Então, você tem que usar a força dele. Se ele der um murro em você assim, ele botou tanta força ali, que é só você dar um empurrãozinho no braço dele, que ele vai se estender no chão. Use a força do inimigo. Então, se o cara quer ser desonesto comigo, eu deixo ele imaginar que está sendo desonesto comigo. Não acho que... Leve mais dois... Não, não dá para mim mais. Eu acabo a relação desse jeito (1.29.)

#### 4.6.3.6 Estudando e se atualizando sobre o ambiente de negócios

O reconhecimento de oportunidade se dá pela interação em rede e pela capacidade analítica do sujeito empreender. Assim coadunamos com o pensamento de Singh, Hills e Lumpkin. (1999) ao afirmar a relevância do uso das redes sociais para o desenvolvimento dos negócios, bem como com a concepção de Chandler e Hanks (1994) ao defender a

capacidade de compreensão do ambiente como competência fundamental para o empreendedor.

No que tange ao reconhecimento pelas redes, o sujeito empreendedor considera relevante para o reconhecimento de oportunidade de negócios uma observação minuciosa da esfera mercadológica e concorrencial (principais concorrentes, dinâmica competitiva, modelos de negócio vigentes), associada a uma capacidade analítica/ compreensiva nessa esfera (mercadológica) e de resultado organizacional (fruto do posicionamento competitivo), de modo a perceber lacunas de modelagem empresarial e propor algo novo e diferenciado (propensão à inovação) por meio de um artefato empresarial, conforme ilustrado na narrativa 1.1.

O inverter a ordem talvez seja um chavão que eu estou falando. Talvez pela falta de uma palavra mais elaborada. Mas, na realidade, é o seguinte: é você estudar o comportamento do mercado e propor uma coisa nova. Por exemplo, como é que estou ganhando dinheiro? Você diz: Como é que você ganha um mercado em que as cinco maiores estão lascadas? Então, é bom. Tem muita gente ganhando mal, é bom. Tem alguma coisa errada. Eu estou fazendo errado alguma coisa (1.1.).

#### **4.6.3.7 Conhecendo e Aplicando técnicas em gestão empresarial**

De modo a expandir negócios e mercados é necessário uma compreensão e análise da dinâmica competitiva. Desse modo, é demandado uma estrutura analítica composta por três fases: análise concorrencial; análise operacional; análise de viabilidade do investimento. Essa análise é realizada utilizando parâmetros contábeis, econômicos e financeiros, o que os caracteriza como conhecimentos relacionados ao saber conhecer e saber-fazer proposto por Meddeb (2003). O saber conhecer é compreendido sob a concepção das teorias apreendidas junto aos meios tradicionais de ensino (cursos clássicos, tais como: cursos superiores, cursos técnicos, especializações, entre outros). O saber-fazer remete a uma aprendizagem adquirida na prática/ação organizacional



vivenciada, que pressupõe o desenvolvimento de habilidades utilizadas na atividade empresarial. A ação analítica reitera a importância de uma visão estratégica ao denotar um entendimento de objetivos projetados de expansão de negócios, o que alude a um aprendizado instrumentalizado nas práticas organizacionais rotineiras ou mesmo em situações não previstas. Essa concepção alinha-se com o pensamento de Perrenoud (1999), que define *expertise* como “uma capacidade de agir eficazmente em uma dada situação, com o auxílio de conhecimentos, mas sem depender deles” (PERRENOUD, 1999). Assim, a compreensão de situações-problema de forma antecipada por meio da experiência na ação empreendedora permite ao sujeito empreendedor uma capacidade de propor diversas soluções de modo rápido e proativo, o que sugere uma marcação de eficácia individual que é reproduzida junto ao artefato empresarial (DYKE, FISCHER e REUBER, 1991), como pode ser observado junto ao trecho 1.3.

Perder tempo e energia com uma coisa que é para os pares. Não precisa. Os pares, a gente faz de conta que já estão nas nossas casas, não é? O que eu fiz? Eu fiz um estudo e avaliei o seguinte: primeiro que a situação da maioria vai mal. Depois, o seguinte: um equipamento, não tem muita precisão dessa pesquisa, não, mas já é um indicador de qual a resposta que eu queria, que um equipamento para se pagar é preciso estar com 220 horas de uso/ano (...) você precisa fazer depreciação contábil, que é o que ninguém faz, e é preciso que o investimento se remunere (1.3.).

#### **4.6.3.8 Aprendendo por meio da literatura de negócios**

A visão empreendedora de expansão de negócios demanda uma ação conjunta entre os demais atores organizacionais. Essa percepção é obtida por meio de vivência na atividade empresarial, associada à busca por conhecimento por meio de leituras e estudos advindos da literatura de negócios que pressupõe o alinhamento entre esse conhecimento literário com as práticas empresariais do sujeito empreendedor no intuito de performances diferenciadas, tal qual visto no trecho 1.57.

No livro *A Meta*, o cara fala que o que faz o indivíduo brigar por uma idéia com unhas e dentes é o sentimento de autor. O sentimento de autoria é o que faz você brigar por uma idéia com unhas e dentes. Aqui na Bisa, toda hora eu estou fazendo os caras se sentirem autores das idéias. Aqui não é nada meu. Eu não tenho nada. Eu sou mais um ator nessa multidão toda. É uma multidão desse tamanho (pequena). (1.57.)

## 4.7 Inovando

A propensão à inovação e proposta de algo novo são saberes relativos à capacidade de criação do sujeito empreendedor na esfera da reflexão-ação ao se buscar performances empresariais incrementais. Esses se alinham com um (re)pensar e romper com padrões processuais estabelecidos no plano da atividade produtiva, da geração de soluções tecnológicas inovadoras e na modelagem de negócios. Esse processo transformacional é potencializado por meio da interação do conhecimento acadêmico com a prática organizacional, sob a forma de transferência de tecnologias de negócio.

### 4.7.1 Invertendo a ordem e quebrando regras

A concepção de ruptura com os padrões e procedimentos estabelecidos sugere uma postura inovadora baseada na inversão da ordem vigente. Esse elemento se configura em práticas diferenciadoras, conforme visto nos trechos 1.1. e 1.67.

O inverter a ordem talvez seja um chavão que eu estou falando. Talvez pela falta de uma palavra mais elaborada. Mas, na realidade, é o seguinte: é você estudar o comportamento do mercado e propor uma coisa nova. Por exemplo, como é que estou ganhando dinheiro? Você diz: Como é que você ganha um mercado em que as cinco maiores estão lascadas? Então, é bom. Tem muita gente ganhando mal, é bom. Tem alguma coisa errada. Eu estou fazendo errado alguma coisa (1.1.).

Em algumas eu tive até um chefe competente, mas, assim, ou o cara me dava liberdade para trabalhar, para eu criar e ver, e encurtar caminho, não sei o quê, ou então se o cara viesse com muita regra para mim, dificultava, porque eu me tornava improdutivo. (1.67.)

## 4.7.2 Propondo algo novo

A criatividade no sentido da concepção diferenciada no espaço comercial não se restringe à elaboração de novos produtos e processos produtivos. Igualmente, também sugere a possibilidade de evitar conflitos desnecessários no âmbito organizacional. A propensão ao novo reflete a tendência da empresa à abertura e estímulo de novas idéias, inovação, experiências, e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (LUMPKIN e DESS, 1996). Essa capacidade criativa é importante no pensar diferente, uma propensão inovativa associada a uma visão de negócios lúdica e prazerosa, conforme observado no trecho 1.9.

Aí, eu inventei uma fórmula de evitar a discussão lá. A primeira fórmula foi o seguinte: não tem pró-labore. Essa é uma empresa que não tem pró-labore (...) a gente só se remunera nas festas. Começamos em junho. Tirou o dinheiro perto... Teve o feriado de setembro, teve o feriado de novembro e teve natal. Esses três, somando deu dez mil. (...) Eu estou mantendo essa cultura porque eu precisava de um discurso para dizer que não tinha pró-labore. Eu não queria pró-labore porque senão eu não pagava os investimentos que eu tinha feito inicialmente. Só tinha uma condição de pagar os investimentos: não tirar pró-labore. Eu não sabia dividir. Não tinha meta para o negócio. (1.9).

## 4.7.3 Dispondo-se à inovação

Schumpeter foi um dos primeiros teóricos a conceber a relevância da inovação no processo empreendedor. O autor atribui como papel fundamental no processo de desenvolvimento econômico a concepção de destruição criativa, na qual as estruturas de mercado eram destruídas pela entrada competitiva de combinações inovadoras. Seu pensamento é reproduzido no âmbito individual sob a égide de competências de inovação e criatividade, as quais abordam tantos os meios (novos processos produtivos, novos

processos negociais – novos modelos de negócio) quanto os fins (criação de novos produtos e serviços).

Para os meios, a essência para o desenvolvimento de novos processos associa-se a identificação, intervenção (abordagem) e análise de problemas mercadológicos com base no desenvolvimento de pesquisas para geração de metodologias negociais peculiares e na experiência vivenciada do sujeito empreendedor. Desse modo, o empreendedor parece dotado de criatividade e senso de identificação de oportunidades, assunção de riscos e inovação em produtos e processos. É orientado para a criação e inovação em produtos e processos e na obtenção dos resultados financeiros aliados à sua capacidade de envisionamento e aprendizagem por meio da experiência, conforme trecho 1.16.

As pessoas se escoram e se protegem sempre na história. Acham que a história não pode ser modificada. Eu acho que a história é muito boa para você aumentar seu conhecimento, para você ter parâmetros. Para mim, a história pode e deve ser mudada. Eu gosto do novo, o velho não me encanta (1.16.).

#### **4.7.4 Adequando o conhecimento acadêmico com a prática**

A adequação do conhecimento acadêmico com a prática empreendedora sugere o desenvolvimento de soluções tecnológicas e criação de novos processos de negócio. Assim, salientamos a importância da égide acadêmica na concepção de evolução de conhecimentos úteis que permitam “a criação e recriação de algo” (criatividade e inovação), caracterizadas como um saber conhecer e saber fazer por meio da utilização de técnicas e instrumentos teóricos no âmbito da prática empresarial de resultados socialmente reconhecidos, tal qual ilustrado na narrativa 1.18.

“Você já leu sobre essa metodologia de avaliação do Ábaco de Rennier?” Eu disse: eu nunca ouvi nem falar, mas estou interessado em aprender. Rennier é um nome na literatura. E aí, achei super interessante essa metodologia de avaliação. E o sujeito começou a aplicar algumas coisas do que eu estava dizendo, que não tinha nada de original. Nada de novo. Mas ele adequou muito bem. Acadêmico. Um sujeito preparado. Voltado para a área de pedagogia. E eu de pedagogia não entendo nada.

Eu tenho intuição. Eu não entendo nada. Aí, a gente conversou muito e aí ele aprimorou a metodologia, que eu nem chamo de metodologia, mas de idéias que eu tinha naquele momento (1.18.).

#### **4.7.5 Lapidando a idéia dos outros**

O saber ouvir, concebido por Meddeb (2003) como um saber ser e agir na esfera das atitudes e comportamentos dos sujeitos empreendedores, supõe o desenvolvimento estratégico do artefato empresarial sob a forma de estimular a contribuição dos demais atores organizacionais para o incremento dos resultados empresariais. Dessa maneira, o empreendedor estimula um ambiente criativo, cujo aporte intelectual dos demais membros da organização é tido como recurso essencial para o desenvolvimento de produtos e processos inovadores, conforme observado na narrativa 1.20.

Primeiro, é o seguinte: antes de falar de aprendizado, eu trabalho a satisfação das pessoas. Primeiro, as pessoas gostam de fazer isso? Gostam. Potencializa o que eles gostam. Você trabalha com prazer, você produz mais. Segundo, as pessoas estão vendo seu trabalho sendo respeitado, vão produzir mais. Dá satisfação pessoal. Terceiro: ouvir as idéias deles sempre, nunca deixar... Por mais besta que seja a idéia, você escuta, pega e lapida a idéia deles. (1.20.).

#### **4.8 Comunicando com o ambiente externo**

A comunicação externa é fundamental para o desenvolvimento de negócios. A adequada utilização desse artifício empresarial permite a criação de vínculos sustentáveis sob a ótica das relações de negócio e formação de redes empresariais que sugerem a expansão da atividade mercadológica do artefato empresarial. Partindo desse pressuposto, o sujeito empreendedor compreende a importância do construto de confiança para o

desenvolvimento dessas relações às quais são perpassadas pelo falar objetivamente entendendo a linguagem do cliente.

### **4.8.1 Falando a linguagem do cliente**

A capacidade de comunicação é fundamental para o crescimento do empreendimento. Desse modo, falar a linguagem do cliente pressupõe uma compreensão prévia do que o outro valoriza a título de negócios. Partindo desse princípio, o sujeito empreendedor é capaz de nortear a negociação e conquistar seus objetivos em dada situação. Assim, a compreensão da linguagem adequada utilizada para fins negociais relaciona-se com o entendimento do outro por meio da alteridade, ou seja, o sujeito se reconhece no âmbito identitário por meio da compreensão/existência do outro em suas semelhanças e diferenças. Desse modo, o reconhecimento das diferenças e semelhanças é fundamental na relação comercial, em um fazer entender-se de modo argumentativo de forma a facilitar sua interação com os outros atores no plano das relações de troca, tal qual ilustrado nos trechos 1.8. e 1.23.

“Quanto é seu trabalho?” Meu trabalho não dá para dizer o preço, porque você não vai entender e não vai pagar. Vou fazer no seu risco. O que der você vai dividir. O resultado do seu lucro... Você não quer empatar? Ele: “não. Eu só quero ganhar se sobrar. Se não sobrar, eu não quero nada. Se sobrar, eu quero a metade”. Aí a gente fez e o negócio foi bem sucedido. (1.8.).

Vocês ficam falando aqui em milhões de dólares toda hora. Isto não é a realidade nem da universidade, nem do Estado, nem da cidade, nem da região, quiçá do país. Tem que trabalhar um pouco a humildade desses meninos! O menino chega no cliente falando inglês, arrotando, achando que sabe mais do que todo mundo. O cliente não quer saber disso. No dia que ele for para o laboratório da SUN, da IBM, da Unisys, aí, é preciso falar inglês, que fale inglês. É preciso mostrar conhecimento da equidade da discussão, que faça. Agora, não dá para falar com Seu Zezinho, que começou numa bodega e hoje tem cinco supermercados e chega lá e...(ruídos, tom de zombaria) Porque não vai dar sintonia na conversa, não vai acontecer nada. (1.23.).

## 4.8.2 Falando objetivamente

O senso de objetividade é uma competência fundamental para o estabelecimento de vínculos relacionais sustentáveis, que pode ser caracterizada de acordo com o pensamento de Meddeb (2003) no cômputo do saber ser e agir. Essa competência relacional é construída com base nas características e qualidades intrínsecas do indivíduo, sua socialização primária, seus grupos de referência, que demanda a conscientização de comportamentos e atitudes essenciais tidas como “verdadeiras” para o sujeito sob a égide do desenvolvimento e crescimento estruturado de negócios (performance). Desse modo, as ações comunicativas diretas são permeadas pela relevância atribuída à construção de relações de negócio duradouras, que pressupõe transparência e sinceridade entre os interagentes, conforme percebido no trecho 1.27.

**Fala com objetividade. Fala verdadeiramente e pronto.** Com o cliente é a mesma coisa. O cara liga para você e diz: “olha, bicho, eu estou com problemas, não posso pagar e tal, por isso, por isso e por isso”. Não adianta você fazer um laço para enrolar o cara, porque amanhã ele não vai fazer mágica. Ou você encara o problema de frente e resolve ou então você vai se dar mal. Então, as relações de verdade são sempre muito mais confortáveis (1.27.)

## 4.9 Assumindo visão empresarial

A assunção de uma visão empresarial demanda uma compreensão dos negócios no plano dos resultados advindos da atividade. Desse modo, esse entendimento sugere a concepção de saberes inerentes à prática profissional incremental no desempenho de performances empreendedoras diferenciadas, conforme visto no trecho 1.2.

Os caras confundem, por exemplo, cinema, e acham que é arte e se acham artistas. Para mim, artista é quem está lá na frente, o ator, esses são artistas. Quem está lá trás, meu amigo, é produtor, é profissional, é (...) indústria. (1.2.)

## 4.10 Assumindo senso de comprometimento

O comprometimento é uma competência empreendedora reconhecida no campo acadêmico como fundamental para o desenvolvimento de negócios (MAN e LAU, 2000; PAIVA JR, LEÃO e MELO, 2003). Em nossos achados de pesquisa descobrimos algumas ramificações na esfera dos resultados empresariais, nas redes sociais, no senso de responsabilidade com o alheio, com a coletividade e em sua própria geração.

Em relação ao compromisso com os resultados o empreendedor assume uma postura determinada. Essa se alinha com a visão dos resultados a serem obtidos. Além disso, ele compreende que de modo isolado não é possível alcançar seus objetivos. Portanto, cria um ambiente favorável ao desenvolvimento interpessoal, traduzido em elementos democráticos de decisão. Isto gera um senso de comprometimento coletivo à organização.

O compromisso com as redes sociais denota a visão estratégica de longo prazo do empreendedor. Este entende que as redes são essenciais para a expansão de negócios. O compromisso com o alheio emerge por meio de ações socialmente responsáveis.

### 4.10.1 Comprometendo-se com o resultado

O empreendedor apresenta a necessidade de compreensão do negócio e do comprometimento com a atividade para a conquista de objetivos organizacionais. Desse modo, surge uma concepção de visão empresarial associada à assunção de uma postura profissional na busca da maximização do resultado do empreendimento. De forma que *expertise* é “uma capacidade de agir eficazmente em uma dada situação, com o auxílio de



conhecimentos, mas sem depender deles” (Perrenoud, 1999), a compreensão/leitura de situações de forma antecipada por meio da experiência na ação empreendedora permite ao sujeito empreendedor uma visão da organização no âmbito de um ator que deve apresentar resultados, conforme observado no trecho 1.2.

Os caras confundem, por exemplo, cinema, e acham que é arte e se acham artistas. Para mim, artista é quem está lá na frente, o ator, esses são artistas. Quem está lá trás, meu amigo, é produtor, é profissional, é (...) indústria. (1.2.)

#### **4.10.2 Comprometendo-se com as redes sociais**

O comprometimento com as redes sociais remete ao senso de sustentabilidade dos negócios, o qual se baseia na compreensão das redes pessoais do sujeito empreendedor como ativos intangíveis e diferenciados que permitem o desenvolvimento dos negócios vigentes e mesmo a identificação e validação de novas oportunidades negociais. Corroboramos com Singh, Hills e Lumpkin (1999) ao entender o reconhecimento de oportunidades como processo, elemento fundamental para o desenvolvimento de negócios fundado nas possibilidades de expansão dos conhecimentos e níveis de informação provenientes do uso de redes sociais. Desse modo, o sujeito empreendedor reconhece novas oportunidades de negócio e desenvolve ações estratégicas nas redes sociais como um recurso para a configuração e expansão da empresa. Assim, o compromisso com seus integrantes é percebido pelos sujeitos empreendedores como uma ação estratégica de sustentabilidade e desenvolvimento empresarial, tal qual observado no trecho 1.8.1.

Daqui a pouco apareceu um monte de gente a me procurar e começou a me irritar muito. Rapaz, não dá, não. Isso não é minha área, não. Comecei a formar uma menina para fazer isso. Para poder pegar, porque tem uns amigos que eu não posso dizer não (1.8.1.).

### **4.10.3 Tratando do alheio com compromisso.**

O comprometimento com o alheio, especificamente no que tange aos demais agentes da organização, é a gênese da empatia entre empreendedor e os outros atores organizacionais. Sob essa perspectiva, a emergência do saber ser e agir (MEDDEB, 2003), na forma do saber ouvir, saber argumentar e ser diplomático são atitudes baseadas na historicidade do empreendedor. Ele cria vínculos afetivos duradouros e relevantes na dinâmica interagente. Essas atitudes desenvolvem um senso de comprometimento por parte dos colaboradores por meio da empatia estabelecida entre esses e o sujeito empreendedor cujo impacto parece sugerir um alto desempenho organizacional.

Minhas origens socialistas me remontam a um raciocínio de igualdade, entendeu? Eu sou pela igualdade. Então, eu dou muito prestígio para quem trabalha comigo. Dou possibilidade de ascensão funcional. Dou possibilidade... Se o sujeito está com problema em casa e me perguntar uma opinião, eu não me omito. Eu falo, eu exponho, eu converso, eu ajudo. Se o cara estiver com um problema em casa, estiver com um menino para pegar na escola, não estiver com carro, eu estiver por perto eu vou com ele. Quer dizer, eu sou companheiro. E com isso as pessoas passam a ter um pouco mais de compromisso, porque eu trato do alheio como se fosse meu. Eu trato com interesse. (1.12).

### **4.10.4 Assumindo compromisso com a decisão da maioria**

A adoção de posturas flexíveis na esfera reflexiva permite ao sujeito empreendedor comprometer-se com a decisão da maioria. Essa característica remete à visualização de negócios de forma coletiva. Vale salientar que essa conscientização pressupõe uma peculiaridade no modo de enxergar negócios, bem como gera aprendizado por meio da assunção de concepções diferentes do esquema mental do sujeito empreendedor, ou mesmo reitera sua visão de mundo por meio de uma nova prática desprovida de sucesso, o

que assinala um mecanismo de reforço para as concepções do empreendedor, como observado no trecho 1.14.

Eu não gosto desse negócio de Call Center, Telemarketing. Eu acho isso tudo muito ruim. Aqui na empresa já fizeram duas vezes. Contra a minha vontade. Como a maioria ganhou, eu deixei. Ainda bem que não deu resultado para poder provar a minha tese. Deixei mesmo. Tem coisas que eu deixo o pessoal quebrar a cara para ver... Agora, não deixo de contribuir com a ação (1.14.).

#### **4.10.5 Gerando comprometimento**

A capacidade de argumentação aliada ao reconhecimento da importância da mobilização de esforços como elemento propulsor para a consolidação da visão empreendedora é permeado pela busca de satisfação contínua dos integrantes do artefato empresarial, denotando e compartilhando uma visão coletiva de negócios e de seu resultado. Isso dissemina uma cultura de comprometimento por meio da compreensão da importância do trabalho coletivo com base na liderança carismática na busca por objetivos organizacionais, como observado no trecho 1.38.

A melhor forma de você mandar é não mandando. É você conquistando as pessoas para fazer as coisas. Essa é a melhor forma de mandar. E a outra é desgastante. O trabalho é outro. É de convencer as pessoas de que a tarefa é nobre, que é importante, e que vai dar resultado coletivamente. (1.38.).

### **4.11 Profissionalizando**

O empreendedor apresenta a necessidade de compreensão do negócio e do comprometimento com a atividade para a conquista de objetivos organizacionais. Desse modo, surge uma concepção de visão empresarial associada à assunção de uma postura profissional na busca da maximização do resultado do empreendimento. Desse modo, as

competências de comprometimento são as que demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, principalmente em momentos em situações críticas. Tal compromisso pode também ser ilustrado pela devoção ao trabalho árduo e pelo desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo (PAIVA JR, LEÃO e MELO, 2003).

Os caras confundem, por exemplo, cinema, e acham que é arte e se acham artistas. Para mim, artista é quem está lá na frente, a ator, esses são artistas. Quem está lá trás, meu amigo, é produtor, é profissional, é [...] indústria. (1.2.)

## **4.12 Desenvolvendo relacionamentos**

O desenvolvimento de relacionamentos é um dos fatores capitais para a expansão de negócios. Por meio do desenvolvimento de redes sociais é possível identificar, validar e gerar oportunidades de negócios. Vale ressaltar que a construção de redes sociais é um recurso estratégico para o empreendedor com impacto positivo sobre o empreendimento. A sustentabilidade do empreendedor nas redes é perpassada pelo desenvolvimento de um senso de confiança, que pressupõe a criação de vínculos sociais duradouros. Para isso, um dos elementos básicos é a sinceridade na interação social.

### 4.12.1 Desenvolvendo redes sociais

As competências relacionais são fonte geradora de identificação de oportunidades e geração de negócios por meio da captação e utilização dos recursos inerentes à rede pessoal do empreendedor, conforme ilustra o trecho 1.6.

Tem uma amiga minha, Maria Pessoa, que é cineasta, e ela volta e meia pedia para eu captar recursos para ela. E como eu tenho muitos relacionamentos, captei algumas vezes na Chesf, captei na Petrobrás, captei em outros lugares. (1.6.)

### 4.12.2 Redes de relacionamento gerando novos negócios

A identificação das oportunidades de negócios está nas redes sociais, fora da organização (nas ruas, nos clubes, associações, no mundo). Quem se restringe ao espaço físico dos limites da própria empresa não desenvolve novos negócios, tende a acomodação e sua conseqüente perda de competitividade. A associação entre as redes sociais com e a visão coletiva de negócios proporciona um desempenho superior na ação empreendedora de resultados socialmente reconhecidos. Essa performance é realizada pela confluência de esforços entre os demais atores organizacionais, na forma de acoplagem de competências, dirigida ao alcance da visão empreendedora (FILION, 1999), como pode ser percebido nos trechos 1.8 e 1.10.

Aí eu cheguei e coloquei para minha amiga e sei que no primeiro ela teve um retorno de 32 por cento. Indicou-me um amigo dela para fazer. Tudo bem, eu disse. Qual a sua perspectiva? “A minha perspectiva é de que esse negócio se pague, porque eu estou com dificuldade”. Tudo bem. Vamos fazer diferente! A gente vai fazer de forma a você ganhar. O que você ganhar... “Quanto é seu trabalho?” Meu trabalho não dá para dizer o preço, porque você não vai entender e não vai pagar. Vou fazer no seu risco. O que der você vai dividir. O resultado do seu lucro... Você não quer empatar? Ele: “Não. Eu só quero ganhar se sobrar. Se não sobrar, eu não quero nada. Se sobrar, eu quero a metade”. Aí a gente fez e o negócio foi bem sucedido. Eu digo, rapaz esse negócio é legal (risos). (1.8.).

P: *Quem identifica esses negócios?*

E: Todos fui eu quem identificou. Não é porque eu seja mais competente do que ele, não. É porque eu tenho mais oportunidade. Ele fica mais cuidando do negócio aqui.

P: *Normalmente, na hora em que você está detectando, é sempre com conversa? Como é que acontece isso?*

E: Hoje eu credito tudo o que eu conquistei na minha vida aos amigos. Primeiro é assim, a postura de como você se coloca para as pessoas. Isso é uma soma de algumas variáveis: credibilidade, seriedade, honestidade, equilíbrio, leveza, não ter ganância. A relação que você tem com dinheiro é uma relação amistosa. Então, é assim: se tem desafio e eu acho que pode mudar alguma coisa, eu vou. Se for o dinheiro pelo dinheiro, eu não vou. Não me encanta. E é sempre com os amigos. Eu nunca tive nenhum negócio... Tudo que eu tenho, tem uma mão de um amigo que me ajudou de alguma forma. (1.10).

### 4.12.3 Inspirando confiança e confiabilidade

O construto de confiança é um fator relevante para o estrato de posicionamento de negócios e ampliação da base mercadológica empresarial. A confiança suscita credibilidade, o que na esfera da prática negocial gera propagação do resultado empresarial embasado por pilares sustentáveis de fidelidade. Desse modo, a construção de relações duradouras sugere o fortalecimento da marca e proporciona vantagem competitiva por meio da diferenciação com capacidade de geração de novos negócios. Vale salientar que a construção de relações de negócio perpassada pelo construto da confiança demanda alto conhecimento sobre a atividade, problema ou solução a ser elaborados comunicados de maneira segura e crível, conforme observado no trecho 1.23.

[...] E, fundamentalmente, passar confiança. Você só passa confiança quando fala o que o outro quer ouvir. Você só passa confiança quando você olha no olho, tem certeza do que está dizendo. (1.23.)

#### 4.12.4 Construindo uma relação de confiança

A construção de confiança envolve um entendimento das relações negociais na esfera da equidade. Esse pressupõe a conscientização de que a geração de negócios é um processo bilateral nos quais os interagentes devem compreender a concepção da ação na esfera coletiva, ou seja, a obtenção de ganhos e benefícios mútuos. Desse modo, essa faculdade de avaliação dos problemas e desejos do outro aliado à capacidade de argumentação do sujeito empreendedor em fazer-se entender como aliado do cliente potencial gera confiança e desenvolvimento de negócios, conforme observado no trecho 1.24.

Se eu vou lhe dar uma consultoria, seja ela de gestão, seja ela de melhoramento do produto, seja do que for, eu tenho que me preparar para falar com você de um negócio que é seu dia-a-dia, seu bê-á-bá. Eu não posso estar aqui inventando palavras bonitas para subjugar você, tão pouco eu posso deixar você achar que é o tal e está me chamando para me dar aula. De jeito nenhum. Tem que ter equidade. E aí eu vou escutar e vou dizer: olhe que tal a idéia assim, assim e tal? E aí você vai se aliando com o cara para o sujeito sentir confiança. Ele sabe que você tem alguma coisa para dizer para ele e ele tem muito para dizer para você. Mas o que ele está ali para dizer para você é necessariamente para ajudá-lo. Se ele perceber que a sua função ali é melhorar o negócio dele, ele vai te dar ouvidos (1.24.).

#### 4.12.5 Sendo íntegro

O uso de valores pessoais baseados na sinceridade e transparência na atividade empreendedora aliado aos conhecimentos técnicos do sujeito empreendedor permite a construção das relações empresariais confiáveis que favorecem o desenvolvimento de novos negócios, conforme percebido no relato 1.25.

[...] E aí comecei a falar do negócio do cara. Não era nada daquilo que o cara queria. Nada do que ele estava falando era o que ele queria, está entendendo? Mas ele não queria, não estava falando para se mostrar, não, era por ignorância. Só que você não pode chegar para o cara e dizer: olha, está errado. Corre o risco também do cara dizer: “tudo bem, se sua empresa não tem o perfil, até logo. Um abraço”. É melhor você não trabalhar para quem não sabe o que quer do que quer do que você arriscar e ter complicações

adiante. Então, é melhor você não trabalhar. Aí o cara disse: “rapaz, eu achei você muito sincero, muito transparente. A gente tem que resolver o que quer fazer com você”. Então, vamos estudar o teu negócio, ver onde a gente pode adequar algumas coisas, porque fique certo de que a gente não vai poder fazer modificações de ferramentas para lhe atender de um caráter desse. Se chegar a ponto da gente ver que não dá para atender, eu vou dizer a você. E aí se construiu uma relação que se você disser para o cara: olha, o certo é tu ires andando daqui para Boa Viagem com as mãos, não é com os pés, não. Ele vai. Mas isso é uma confiança construída (1.25.)

#### 4.12.6 Construindo network

A construção de redes sociais fundamenta-se na expansão e sustentabilidade de negócios. A compreensão de que a competição se dá por meio da formação e uso de redes sociais demanda do empreendedor uma preocupação com a ampliação de seu capital social. Desse modo, a abertura ao diálogo com neófitos no espaço empresarial ajusta-se ao senso de sustentabilidade do empreendimento. Nessa situação, se fazem necessários saberes relacionais do tipo ouvir atentamente, buscar soluções para esses problemas e comunicar-se adequadamente. Essas atitudes parecem fundamentar relações afetivas duradouras que pressupõem desenvolvimento de futuras oportunidades de negócio conjunto.

[...] Eu tenho acompanhado os meninos. Os meninos vêm muito aqui conversar comigo. Gostam muito de conversar comigo, porque eu fico igual a eles, discuto dos probleminhas, miudinhos, que eles têm até os problemas macro. Eu tenho o maior prazer em dividir esse conhecimento, essa experiência, eu tenho o maior prazer. E isso é uma forma de construir um *network* sólido, porque você sabe que tem um parceiro por apreço, por afeto, por solidariedade. Amanhã esse cara vai estar numa outra história e não vai deixar de ser meu amigo. Se ele deixar de ser meu amigo, o tributo é dele, não é meu. (1.60.)



## 4.13 Aprazerando-se com a ação

Na esfera empreendedora a realização pessoal e profissional está interligada. Nesse sentido, o trabalho é encarado como fonte de satisfação. Este argumento coaduna com a busca de sentido na ação de empreender, aliado à concepção de equilíbrio entre as diferentes atividades. Desse modo, a identificação com o trabalho refuta o sentimento de ingratidão, ou não reconhecimento do esforço empreendido na função.

### 4.13.1 Fazendo do trabalho fonte de renda e lazer

Quando há a união no âmbito do trabalho entre um fazer o que se gosta aliado ao retorno concebido sob a forma de remuneração percebe-se a emergência de um senso de realização pessoal e profissional que pressupõe a existência de uma competência. Essa relação é favorecida pelo construto de confiança, responsabilidade e qualidade no que se produz por meio de um agir dotado de sentido para o sujeito empreendedor (WEBER, 2003). Além disso, é latente a mobilização dos saberes propostos por Meddeb (2003), especificamente um saber-fazer e saber ser relacional como forma da obtenção do resultado da ação empreendedora, tal qual ilustrado na narrativa 1.6.

Tem uma amiga minha, Maria Pessoa, que é cineasta, e ela volta e meia pedia para eu captar recursos para ela. E como eu tenho muitos relacionamentos, captei algumas vezes na Chesf, captei na Petrobrás, captei em outros lugares, com alguns amigos e ela fez um filme, “O Boi Voador”, que falava aquela história de Maurício de Nassau. Aí ela captou trezentos e poucos mil e depois vivia chorando, que não tinha dinheiro. Aí eu comecei a conhecer outras pessoas do setor que diziam: “eu orcei 100 e gastei 110. É porque a área é ruim”. E você não sabe que é ruim? “Não, mas porque isso é um ópio”. Pois, olhem, eu vou dizer uma coisa a vocês: vocês estão fazendo as coisas com incompetência. Porque você tem que fazer do seu trabalho sua fonte de renda e prazer, porque se não você vai perder credibilidade, não vai cumprir prazo, e talvez não fique atento para a qualidade, e daqui a pouco vocês estão desmoralizados com uma única coisa que vocês aprenderam fazer. Não tem nada a ver isso. Está tudo

errado. Ou vocês não sabem fazer orçamento ou vocês não sabem fazer cinema. Das duas coisas, uma. (1.6.)

### **4.13.2 Trabalhando no que gosta**

O fazer o que gosta é uma maneira de se afirmar como o verdadeiro/autêntico “ser” empreendedor por meio da negação do modelo (tipificação) vigente. A essência do ser, sob essa ótica, está na satisfação e liberdade criadora inerentes ao sujeito empreendedor e não em sua concepção de resultado estritamente financeiro, conforme observado no trecho 1.31.

Eu trabalho com contraste. Se eu gosto, eu trabalho tanto, e não gosto de trabalhar, mas trabalho muito, tanto quanto me divirto. Eu sou da night, eu gosto de farra. Mas não gosto de beber. E aí contraria tudo, não é? O cara vive na night, adora farra, mas não gosta de beber. Eu não gosto de trabalhar e trabalho 10, 12 horas por dia. Mas eu trabalho no que eu gosto. No dia que eu me irritar, não gostar, não tem dinheiro no mundo que me faça. Eu não quero fazer, eu não faço, pronto. (1.31.)

## **4.14 Gerando resultados positivos**

A competência é representada sob a forma da obtenção de resultados significativos. Entretanto, essa concepção não atribui seu desempenho a elementos constitutivos do acaso. Ao contrário, sua compreensão se dá por meio do uso de conhecimentos em situações vivenciadas na prática organizacional. Portanto, as competências são entendidas em uma relação binomial composta pela aquisição de conhecimentos atrelados à sua utilização no plano da prática empresarial. Sua concepção avaliativa remete à mensuração dos resultados financeiros obtidos.

### 4.14.1 Gerando resultado

A ação empreendedora é permeada por uma compreensão da atividade em uma esfera laboriosa que demanda uma remuneração adequada ao empenho realizado, associado à predisposição ao risco empresarial. Ao trazer esta leitura para a compreensão dos saberes necessários à criação e desenvolvimento de negócios percebemos o labor/esforço como uma variável relevante para a configuração e posicionamento empresarial. Esta demanda um senso de comprometimento com o resultado que proporciona um direcionamento ao processo visionário do empreendedor. Vale ressaltar que a ação empreendedora é pautada em resultados mensuráveis por meio de indicadores peculiares ao sujeito, conforme ilustra o trecho 1.4.

E: você precisa fazer depreciação contábil, que é o que ninguém faz, e é preciso que o investimento se remunere. *Porque eu comprei por 10, ganhei 10.* Isso não interessa. Se você botar em banco, você vai ganhar um pouco...

P: *Onze.*

E: É, mas não tem dor de cabeça. E cadê o esforço? O esforço precisa ser remunerado. (1.4.)

### 4.14.2 Resultado financeiro como fator de mensuração de competência

A construção de competências se dá por meio de uma prática responsável (FLEURY e FLEURY, 2002) que envolve a mensuração dos riscos da ação bem como o retorno inerente a esta como marco de controle por meio de seu resultado estabelecido, tal como ilustrado no fragmento 1.7.

[...] E aí chegou o momento em que eu disse: não, vamos botar uma taxa de retorno aqui. É “x”. É tanto que eu estou praticando uma taxa de retorno lá na minha área que eu não sei se o mercado pratica. Eu não quero nem saber como é que o mercado pratica. Eu estou colocando 30%. Se for mais ou menos, eu não quero saber. Agora, 30% os meus clientes estão aceitando. Eu posso estar ganhando menos tanto quanto

eu posso estar ganhando mais, mas eu estou vendo uma taxa que é confortável para assumir riscos. (1.7.).

### **4.14.3 Competência: binômio entre conhecimento e ação**

A mobilização de saberes relacionado ao conhecer e ser no estrato da ação empresarial eficaz é compreendido como competência de configuração e posicionamento de negócios, tal como ilustra o fragmento 1.50., “Competência, para mim, é um somatório da soma de conhecimento, capacidade de gerir e mostrar resultados” (1.50.).

## **4.15 Agindo estrategicamente**

A ação estratégica coaduna com uma adequada configuração e posicionamento de negócios na busca das visões empreendedoras. A formação pessoal e profissional dentro do espaço empresarial permite a adoção de valores organizacionais concebidos pelo empreendedor. Além de garantir a sustentabilidade empresarial por meio de ações socialmente responsáveis. O sentido da ajuda aos interagentes é uma prática estratégica de desenvolvimento de laços afetivos que permitem a expansão da empresa por meio da utilização fortalecida de redes sociais de negócio.

A tomada de decisão do empreendedor é fundamentada por pesquisas e informações setoriais. A intenção dessa prática administrativa visa a maximização de resultados e minimização de riscos com a atividade. Finalmente, a intenção de expansão estratégica de negócios é percebida pelos esforços relativos à construção de uma imagem

da relevância do negócio, associado a um saber fazer-se importante para o empreendimento.

#### **4.15.1 Formando profissionais na organização**

A formação de profissionais dentro da esfera empresarial pressupõe a distribuição de conhecimentos específicos para os membros da equipe. Esses conhecimentos são repassados visando a sustentabilidade e desenvolvimento de negócios sob a égide estratégica de desempenho superior e expansão de mercados, conforme observado no trecho 1.8.1.

Daqui a pouco apareceu um monte de gente a me procurar e começou a me irritar muito. Rapaz, não dá, não. Isso não é minha área, não. Comecei a formar uma menina para fazer isso. Para poder pegar, porque tem uns amigos que eu não posso dizer não (1.8.1).

#### **4.15.2 Ajudando os outros**

A ação estratégica de construção sustentável de redes pessoais de negócios é percebida no ato aparentemente despojado de interesses financeiros de ajudar os outros. Essa prática de mentoria contribui para o desenvolvimento empresarial dos outros na relação negocial. No entanto, tal ato parece ser adequado à compreensão de que esse esforço é bilateral em algum momento do espaço-tempo da relação, por meio da criação de vínculos sustentáveis de afeto e confiança, construto fundamental para a sustentação do modelo de parcerização empresarial, que proporciona o posicionamento do artefato empresarial, conforme ilustrado no trecho 1.11.

[...] eu entro muito mais no despojamento de ajudar, de fazer, do que realmente de ganhar. Dizer que é um negócio, assim, tramado, não é. Alguém chega aqui e fala de uma oportunidade para mim e eu digo “o, tudo bem: eu vou fazer”. Aí, eu vou, ajudo a pessoa, a pessoa cria suas próprias pernas e vai embora, e eu tenho vários com quem fiz isso (1.11).

### **4.15.3 Decidindo por meio de informações e pesquisas setoriais**

O processo de tomadas de decisão do sujeito empreendedor de êxito socialmente reconhecido é pautado por dados e informações provenientes de pesquisas de mercado diversas (associações de classe, da própria empresa). Isto sugere a relevância atribuída aos mecanismos que possibilitem os insumos necessários sob a ótica das informações subjacentes à redução dos índices de incerteza no plano decisório, conforme visto no trecho 1.43.

Para nós, hoje, há um desafio que está a postos aqui, e aí vem dos indicadores. 88% das compras de tecnologia do estado de Pernambuco são feitas pelos governos inclusive o federal. Eu não sei dizer exatamente quanto é, mas posso garantir que é maior do que a soma dos investimentos privados. Então, para mim o grande desafio é entrar nesse mercado, que eu sempre neguei. Nunca quis. Mas hoje, tenho dois documentos aqui. No primeiro é efetuada uma avaliação do mercado, uma pesquisa que foi feita pelo CONDEPE, junto com a FISEPE, que dão os números que, digamos, servem de balizadores para a gente tomar a decisão. E aí a gente vê que aqui as contas públicas, por exemplo, são infinitamente superiores a qualquer uma outra. São infinitamente superiores a qualquer outro segmento. Depois o seguinte, eu tenho aqui um estudo que a gente faz bimestralmente apenas, de caráter mais cartesiano, numérico, de resultados, e eu tenho um completinho que é com avaliação, com opiniões e tal, que é o relatório de análise de resultados, ano a ano, aqui da Bisa. Vendo onde estamos ganhando, onde estamos perdendo, por que a gente não conquistou certas metas, por que algumas coisas deixaram de acontecer, por que outras aconteceram acima da expectativa. Então, é tudo analisado. Isso é um documento que todo mundo aqui tem acesso para estar sintonizado. (1.43.).

#### **4.15.4 Formando as pessoas por meio de ações socialmente responsáveis**

O comprometimento com a coletividade, na acepção de distribuição de renda e acesso à educação e saúde qualificada é uma preocupação do sujeito empreendedor. Entretanto, esse entendimento não é desprovido de ações estratégicas de desenvolvimento empresarial. A educação qualificada sugere a formulação de recursos mais capacitados, fato gerador de transformação social. Esses estarão aptos à inserção produtiva o que, no longo prazo, parece sugerir maior abertura às soluções tecnológicas, conforme observado no trecho 1.52.

Eu tenho um sonho na cabeça: vender a empresa e fazer uma escola de formação de grandes talentos no setor de TI, mas é um projeto de longo prazo. Eu não quero pressa. Até porque eu vou demorar muito para morrer. E se eu morrer amanhã, eu fiz escola aqui. Os caras vão continuar esse trabalho. É pegar um menino de rua, trazer, botar na escola. Ele vai do zero até o ponto de se tornar uma pessoa produtiva, de ser uma pessoa capaz, respeitada, com credibilidade, com formação, com conhecimento. Eu acho isso absolutamente possível. (1.52.).

#### **4.15.5 Fazendo-se importante para o negócio e tornando o negócio importante**

Outras áreas carecem de conhecimentos técnicos transversais (saber conhecer e saber fazer) em gestão empresarial. Além disso, devemos associar esses saberes com sua dimensão relacional para uma ação empreendedora de desempenho superior. Desse modo, o fazer-se importante para o negócio enfatiza a necessidade de uma mobilização de saberes para a inicialização, amadurecimento e crescimento do artefato empresarial. Assim, percebemos uma visão de expansão de negócios em sua esfera imagética, ou seja,

um parecer grande de modo a tornar-se grande sob a perspectiva dos clientes potenciais, cujo conceito será disseminado por meio de redes sociais, conforme ilustrado no trecho 1.53.

Eu acho isso muito legal. Tenho dito para as outras áreas. Por exemplo, a área de reabilitação, eu tenho dito muito assim, não tem emprego formal, não tem perspectivas de criar novos postos de trabalho, não tem nada disso. É uma categoria muito mal remunerada, mas também a escola não se preocupa em formar o empreendedor, porque o sonho de todo fisioterapeuta é ter a sua clínica, mas também, no dia que coloca, começa a fazer uma gestão completamente equivocada e só vai pegar o dinheiro da família, botar no negócio e vai perder, porque não há preparo. Primeiro, porque as pessoas acham que ser empresário é importante. E pode até ser importante, mas você precisa se fazer importante e fazer seu negócio importante. E isso não depende apenas de você, depende de um monte de fatores. Você tem que saber dominar. Porque tem gente que tem aquela empáfia: “não, eu sou empresário”. Registra na junta comercial e pensa que é empresário. (1.53.)

## **4.16 Superando Desafios**

A superação de desafios é uma característica típica da escola dos traços de personalidade. Estes são permeados pela coragem de enfrentar situações adversas, associada a fatores inerentes à socialização primária do empreendedor.

### **4.16.1 Superando desafios**

A ação empreendedora é permeada pela superação de desafios independentemente de uma concepção restrita ao âmbito de resultados operacionais mensurados pela lucratividade empresarial. A superação dos desafios também é demarcada na esfera dos resultados sociais valorizados pelo sujeito empreendedor, o que corrobora com o pensamento de Fleury e Fleury (2004) relativo à conceituação de competências: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos,



recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2004. p. 30), conforme apresentado na narrativa 1.10.

P: *Quem identifica esses negócios?*

E: Todos fui eu quem identifiquei. Não é porque eu seja mais competente do que ele, não. É porque eu tenho mais oportunidade. Ele fica mais cuidando do negócio aqui.

P: *Normalmente, na hora em que você está detectando, é sempre com conversa? Como é que acontece isso?*

E: Hoje eu credito tudo o que eu conquistei na minha vida aos amigos. Primeiro é assim, a postura de como você se coloca para as pessoas. Isso é uma soma de algumas variáveis: credibilidade, seriedade, honestidade, equilíbrio, leveza, não ter ganância. A relação que você tem com dinheiro é uma relação amistosa. Então, é assim: se tem desafio e eu acho que pode mudar alguma coisa, eu vou. Se é o dinheiro pelo dinheiro, eu não vou. Não me encanta. E é sempre com os amigos. Eu nunca tive nenhum negócio... Tudo que eu tenho, tem uma mão de um amigo que me ajudou de alguma forma. (1.10).

#### 4.16.2 Tendo coragem para enfrentar os desafios

O empreendedor se percebe como um ser em inacabado, em uma procura contínua pelo sentido moldado em suas realizações pessoais e organizacionais. Assim, a estagnação inibe a ação empreendedora, na qual sua significação se dá na esfera da inovação, na descoberta, na diferença, na coragem de enfrentar situações adversas (não ser temeroso) e no resultado/conquista de suas visões, conforme apresentado no fragmento 1.54.

[...] Para mim, um perfil fundamental, eu posso dizer assim, de empreendedorismo, é não ter medo. Se o sujeito é Ubaldo... O Ubaldo é aquele personagem, certo? Se ele não é Ubaldo, que tem medo de tudo, que é paranóico, então, ele já tem um grande passo para ser construído nele uma personalidade empreendedora. (1.54.)

### **4.16.3 A educação familiar como meio para superar desafios**

A socialização primária mostra-se alicerce fundamental para a formação do caráter do empreendedor. A recompensa do esforço e o sentido de realização se desenvolvem por meio dessa construção coletiva. A capacidade reflexiva do empreendedor aliada à educação proveniente do núcleo familiar sugere a aquisição do instrumental necessário à superação de desafios impostos ao longo da vivência do sujeito, conforme ilustrado no trecho 1.31.

[...] Durante muito tempo eu fiquei imaginando que papai não gostasse de mim porque quando muito jovem ainda eu tive o acidente e estava com dificuldade, tudo indicava que eu não voltaria a andar e tal, e as piores tarefas papai dava a mim e meu irmão só na moleza. Eu ficava chateado. Eu achava que... Hoje eu compreendo que ele gostava mais de mim do que qualquer outra pessoa, porque foi uma forma de educar, de desafio, de dizer: “olha, tu és capaz, tu vais fazer”. É lógico que isso nunca foi explicitado entre eu e papai, mas hoje eu consigo compreender porque estou adulto, já tenho formação e tal. (1.31.)

## **4.17 Assimilando senso de sustentabilidade**

O senso de sustentabilidade remete à formação familiar e ideológica do sujeito empreendedor. Dessa maneira, compreende que o fim da ação empresarial não se restringe à conquista de resultados exclusivamente financeiros. Outrossim, é consubstanciado pelo entendimento de suas responsabilidades para com o desenvolvimento social de sua localidade.

### 4.17.1 Tendo uma relação amistosa com o dinheiro

A ação empreendedora é permeada pela superação de desafios independentemente de uma concepção do lucro pelo lucro. Esta última pode comprometer alguns valores relevantes para a construção de uma identidade empresarial geradora de negócios apoiada por redes sociais. Isto pressupõe destaque para o construto da confiança como moderador das relações negociais. Caso a configuração de negócios seja regida pela égide do lucro e pelo lucro algumas situações antiéticas ou oportunistas superarão as relações sociais, o que em um futuro próximo destruirá a confiança entre os atores envolvidos. Desse modo, faz-se necessário uma relação amistosa com o dinheiro. Princípios pessoais que entendem o fator remuneração como consequência do esforço empreendedor, não como finalidade em si mesmo, conforme visualizado no trecho 1.10.

P: *Quem identifica esses negócios?*

E: Todos fui eu quem identifiquei. Não é porque eu seja mais competente do que ele, não. É porque eu tenho mais oportunidade. Ele fica mais cuidando do negócio aqui.

P: *Normalmente, na hora em que você está detectando, é sempre com conversa? Como é que acontece isso?*

E: Hoje eu credito tudo o que eu conquistei na minha vida aos amigos. Primeiro é assim, a postura de como você se coloca para as pessoas. Isso é uma soma de algumas variáveis: credibilidade, seriedade, honestidade, equilíbrio, leveza, não ter ganância. A relação que você tem com dinheiro é uma relação amistosa. Então, é assim: se tem desafio e eu acho que pode mudar alguma coisa, eu vou. Se é o dinheiro pelo dinheiro, eu não vou. Não me encanta. E é sempre com os amigos. Eu nunca tive nenhum negócio... Tudo que eu tenho, tem uma mão de um amigo que me ajudou de alguma forma. (1.10).

### 4.17.2 Agindo de modo socialmente responsável

O comprometimento com a coletividade, na aceção de distribuição de renda e acesso a educação e saúde qualificada é uma preocupação do sujeito empreendedor de êxito socialmente reconhecido. Entretanto, esse entendimento não é desprovido da ação negocial, no qual o empreendedor atribui maior eficiência a políticas e ações de

publicidade e propaganda quando associadas aos esportistas (possibilidade de ascensão social), conforme visualizado no fragmento 1.52.

Eu tenho um sonho na cabeça: vender a empresa e fazer uma escola de formação de grandes talentos no setor de TI, mas é um projeto de longo prazo. Eu não quero pressa. Até porque eu vou demorar muito para morrer. E se eu morrer amanhã, eu fiz escola aqui. Os caras vão continuar esse trabalho. É pegar um menino de rua, trazer, botar na escola. Ele vai do zero até o ponto de se tornar uma pessoa produtiva, de ser uma pessoa capaz, respeitada, com credibilidade, com formação, com conhecimento. Eu acho isso absolutamente possível. (1.52.).

## **4.18 Respeitando o interagente**

O respeito ao interagente é condição fundamental para a configuração e desenvolvimento de negócios. Seus alicerces demandam compreensão do outro, respeito a posições diferentes, assim como entendimento e respeito às exigências dos clientes. Dessa forma, reforça a orientação de desenvolvimento de soluções adequadas às demandas mercadológicas.

### **4.18.1 Respeitando a compreensão do outro**

O respeito ao ritmo compreensivo do outro é essencial para o desenvolvimento de negócios por meio da afinação do discurso entre as partes. Este senso de respeito remete à visão da coletiva de negócios, bem como ao saber ser e agir relacional (Meddeb, 2003), conforme ilustrado na narrativa 1.13.

Ele não vislumbrou oportunidade para aquele momento, mas já falou sobre esse assunto duas vezes depois, comigo. É porque o ritmo dele é lento, mesmo, assim, de... Eu estou há um ano vendo o negócio de um projeto com ele, mas é o ritmo do cara. Você tem que respeitar o ritmo do cara. É respeitar a compreensão de cada um. Se pode reeducar, se você pode contribuir com a educação da compreensão com informações, tudo bem. Se você não pode, também não pode ferir (1.13).

### **4.18.2 Respeitando posições diferentes**

O entendimento dos outros atores e suas contribuições são recursos disponibilizados ao empreendedor por meio do saber ser e agir (MEDDEB, 2003). Portanto, o desenvolvimento do saber ser relacional no que tange ao saber ouvir, aliado ao portar-se em prol da coletividade permite novos aprendizados para o sujeito empreendedor gerados pela experiência vivenciada junto a terceiros e sua conseqüente apropriação para o estoque de conhecimento do empresário (SCHÜLTZ, 1964), conforme visto no trecho 1.14.

Eu não gosto desse negócio de Call Center, Telemarketing. Eu acho isso tudo muito ruim. Aqui na empresa já fizeram duas vezes. Contra a minha vontade. Como a maioria ganhou, eu deixei. Ainda bem que não deu resultado para poder provar a minha tese. Deixei mesmo. Tem coisas que eu deixo o pessoal quebrar a cara para ver... Agora, não deixo de contribuir com a ação (1.14.).

### **4.18.3 Respeitando as exigências dos clientes**

A relação negocial na ação empreendedora é permeada por valores de sinceridade, honestidade e transparência. Esses valores criam um senso de confiança entre os clientes e a organização fortalecendo suas relações no âmbito empresarial. Essa situação promove um processo de fidelização e expansão de negócios por meio da gênese de uma imagem diferenciada a título mercadológico que atrai novos clientes em razão de uma prática empresarial de desenvolvimento de soluções tecnológicas baseada no respeito às suas exigências e ao seu conhecimento sobre a própria atividade, conforme ilustra a narrativa 1.21.

Ao cliente a gente deve respeito. Vamos fazer, embora a gente ache que está ruim, nós vamos fazer. O cliente está pagando, ele quer assim, embora a gente vá fazer uma ressalva mostrando para ele isso para resguardar os nossos brios, mas não vendemos brios aqui. Não. Vendemos serviços. Se o cara vem comprar esse serviço, é esse que a

gente vai vender. Embora eu julgue que a gente está certo, não vamos desconsiderar o que o cliente está dizendo. Se ele está apontando para esse caminho e ele tem foco no negócio dele, deve ser porque a gente está com necessidade de aprender mais sobre o negócio dele. Então, é assim, nem deixo que fique aqui uma postura de arrogância, dizendo que sabemos mais do que os outros, tão pouco deixo aqui o que faz o sujeito ficar com a cabeça para baixo. E é assim: o mérito aqui é dele. Os problemas são meus. Eu não quero saber. É bronca, é minha. É solução, eles promoveram. (1.21.)

Esse achado nos reporta a concepção de Filion (1999) quando assevera ser a busca por aprendizado sobre o negócio do cliente permite a compreensão de suas reais necessidades e peculiaridades empresariais. Essa compreensão holística permite a adequação da oferta do produto ou serviço no âmbito da demanda mercadológica, bem como promove empatia e respeito em uma relação de ajustamento comunicativo no fazer entender-se pelo outro (relação de equidade negocial). Além disso, o entendimento, incentivo e reconhecimento da satisfação dos atores organizacionais proporcionam a confluência de esforços para a realização da visão empreendedora.

## **4.19 Priorizando**

O senso de prioridade é compreendido por meio de uma analogia retirada da medicina: a elaboração de uma triagem. Nesta, as emergências são atendidas rapidamente, independente da ordem de chegada. Demanda o entendimento do que é relevante para o sucesso do empreendimento, assim como julga adequadamente o que pode ser deixado em suspensão. Portanto, para que se estabeleçam as devidas prioridades é necessário buscar a essência das coisas, neste caso dos negócios. Colocando o negócio acima de todos os agentes organizacionais.

### 4.19.1 Focando e estabelecendo prioridades

O focar e estabelecer prioridades remete a uma capacidade de organização e separação das ações, na qual cada uma é ordenada de acordo com sua compreensão espaço-temporal de acordo com níveis de premência, conforme visto no trecho 1.32.

Cada coisa no seu lugar. Se estiver no trabalho, estou trabalhando. Se estiver numa festa, estou me divertindo. Não me fale de negócio em festa, não. Ih, meu irmão... Vá amanhã. Amanhã tem um set completo para te atender lá. Tem telefone, secretária, computador, palm, tudo. Aqui eu não tenho nada. Então, não venha, porque a minha memória é que não quero ocupar com essas besteiras. Também não me permito estar aqui falando da farra do dia anterior. Estou aqui para trabalhar. Eu foco as coisas. Cada coisa na sua hora. Mas tem que fazer bem feito. (1.32.)

### 4.19.2 Buscando a essência das coisas

A competência de sensibilidade negocial é alcançada pela mobilização de recursos (competência de mobilização): de conhecimento, da prática e das atitudes. Essa competência permite o entendimento da essência, a valorização atribuída a determinado bem ou serviço por parte dos clientes potenciais. A mesma é desenvolvida pela experiência apreendida ao longo da ação empreendedora; pela capacidade de colocar-se no lugar do outro (suas necessidades, desejos, problemas e preocupações – valor de uso e valor de troca); pela inclinação curiosa que gera observação e estudos minuciosos da atividade do outro. A competência de sensibilidade negocial gera uma compreensão do significado inerente ao produto ou serviço que, por sua vez será ofertado adequadamente ao nicho mercadológico, conforme compreensão apresentada na narrativa 1.56.

[...] Para você entender a origem das coisas. Você precisa entender a origem das coisas. Precisa dominar o que é que o mercado compra, para poder você vender. Então, quando você vai para bar, um bar é a extensão da sua casa, filosoficamente falando. Não tem nenhum rigor científico nisso que estou falando, mas o meu sentimento é que o bar é a extensão de sua casa. É a ponte entre a agonia e a tranquilidade. Você sai da agonia do expediente, passa no bar e vai para a tranquilidade da sua casa. Ou é a tranquilidade da agonia que você está dentro de

casa, percebe? O bar, o freqüentador do bar acha aquilo ali a extensão do lugar de conforto para ele. É conforto, é paz, é encontrar alguém que tenha uma conversa agradável, é uma coisa para relaxar, é não sei o quê. Então, você é dono do bar. Você sente o bar também seu você tem identidade com ele. Quando o dono, institucionalmente falando, chega, agressivamente: “porque no meu bar, no meu bar, no meu bar”. Você passa a achar que aquele lugar não te cabe. (1.56.)

### **4.19.3 Colocando o negócio acima de todos**

O negócio é a vida do sujeito. O próprio empreendedor não é mais importante que a organização, ele é importante na organização. Assim, entendemos que atividade relacional é fundamental para a geração e desenvolvimento de negócios. A relação pressupõe a construção de confiança por meio de um processo de tempo indeterminado. Isso envolve saberes minimizadores de instâncias egoísticas e de individualidade, cuja plausibilidade é percebida na compreensão da relevância do outro, em sua captação, referência (propagação comunicativa para outros dentro de sua esfera relacional) e manutenção na busca por crescimento do artefato empresarial, conforme visualizado no fragmento 1.58.

Olha que Marcílio é um grande empreendedor, mas ele peca num erro sempre, que é a coisa do trato, da coisa do que “é meu”. Ele se acha mais importante do que o negócio. E aí, meu amigo, você nunca é mais importante do que o negócio. Você é importante no negócio, mas você não é mais importante do que o seu negócio. Você é parte dele. Então, como parte dele você é também importante. Em alguns momentos você aparece mais do que o seu negócio. Em outros momentos seu negócio aparece mais do que você. É preciso saber qual é o momento, de quem pode ser maior e quem pode ser menor. (1.58.)



## **4.20 Influenciando o ambiente**

A influência no ambiente é uma competência não discutida na formação de empreendedores. Em linhas gerais essa formação se dá numa esfera de passividade, na qual os neófitos são acomodados. Ao contrário, ao assumir uma postura político o sujeito identifica fatores e espaços de discussão que possibilitam influenciar esse ambiente favoravelmente às demandas negociais.

### **4.20.1 Influenciando o ambiente político**

A busca por influência sobre a dinâmica política é um dos papéis fundamentais do empreendedor, na qual o mesmo se vê como sujeito de sua ação. A capacidade de observação e de argumentação com os atores relevantes na esfera relacional é essencial para configurar e posicionar negócios (MEDDEB, 2003).

A reforma sindical me diz respeito diretamente. Eu estou no pé da conversa. E assim, onde eu posso influenciar também eu vou. Eu para Brasília esse final de semana agora participar de uma discussão, e aí eu estudo, eu vou para perto, vou ver quem é a figura que vai interferir, quem é que tem peso, quem não tem. Vou lá para conversar, dou minha opinião. Vou discordar, vou concordar. O papel do líder da empresa é fundamentalmente esse. (1.34.)

### **4.20.2 Assumindo uma postura política**

A assunção de um comportamento político se relaciona ao desenvolvimento sustentável do ecossistema empresarial. Nessa ótica, supõe consciência crítica do sujeito aliada ao sentido de coletividade na tentativa de se descobrir maneiras de crescimento da

atividade. Isso sugere a utilização de práticas de cobrança junto a instituições de apoio local por investimentos no setor, o que denota proatividade e compreensão das responsabilidades propostas por esses órgãos, conforme observado no trecho 1.42.

Eu participo porque eu sou um ser político e acho que as soluções coletivas são muito mais consistentes do que as soluções individuais. Então, eu vou participar, eu vou cobrar, porque a rigor, a rigor, esse negócio do Porto Digital se não existisse a vida de ninguém estaria menor. Esse negócio de existir, não existir, não faz diferença, entendeu? Eu fui lá e apertei a APEX. Fui lá a semana passada e dei um aperto. Na reunião, eu também não falo de ninguém, assim, fulaninho, não. É no coletivo. É do coletivo que eu cobro. (1.42.)

## 4.21 Assumindo senso de ética

Ao assumir uma postura ética o empreendedor apresenta intenção estratégica de desenvolvimento sustentável da empresa. Essa compreensão supõe uma relação de equilíbrio tênue entre ego individual e imagem organizacional. Demanda ação refletida em favor dos objetivos envisioned, de forma a suprimir sua vaidade em momentos em que essa desfavoreceria uma relação de negócios. Outrossim, faz uso da mesma em situações favorecedoras à questão. Portanto, ele compreende a órbita empresarial no sentido sistêmico, assumindo-se como componente integrante do negócio, tal como visto no trecho 1.58.

[...] Você é importante no negócio, mas você não é mais importante do que o seu negócio. Você é parte dele. Então, como parte dele você é também importante. Em alguns momentos você aparece mais do que o seu negócio. Em outros momentos seu negócio aparece mais do que você. Você tem que saber qual é o momento, de quem pode ser maior e quem pode ser menor. (1.58.)

## 5 Considerações finais

---

A construção de competências do empreendedor se dá por meio da ação. Desse modo, ao retomarmos nossa questão de pesquisa, lidamos com a elaboração dessa aprendizagem por meio de elementos emergentes na narrativa do sujeito, acionados por meio das indagações do pesquisador. Esses elementos serão descritos nessa sessão como uma síntese resultante da compreensão do desenvolvimento desses saberes. Tratamos aqui de fatores esclarecedores concernentes à pergunta de pesquisa. Assim, vale recuperar a indagação inicial, a saber:

*Como são desenvolvidas no empreendedor as competências de configuração e posicionamento de negócios?*

Em resposta, vinte e um temas emergentes foram identificados como essenciais ao desenvolvimento de competências empreendedoras. Dentre esses, foram percebidos cento e dez sub-temas, resumidos a seguir.

O processo de envisionamento implica num modo peculiar de se visualizar objetivos organizacionais. O desenvolvimento dessa visualização requer uma postura investigativa por parte do empreendedor sob a forma de estudos e pesquisas relativos a modelos de negócios vigentes nas práticas concorrenciais, além da observação de outras tecnologias de gestão empresarial.

As informações são adquiridas de forma concomitante pela movimentação do empreendedor no ambiente externo à organização, gerando subsídios necessários à identificação de oportunidades de negócio como insumos para o planejamento organizacional. Além disso, tais informações proporcionam insumos fundamentais à

compreensão e ao perfilamento dos clientes potenciais, assim como à identificação dos atores influenciadores do ambiente de negócios.

O processo de envisionamento permite a descoberta de situações óbvias, o que, geralmente, poucos conseguem enxergar. Isso parece influenciar a maneira peculiar e original de realização de negócios do empreendedor.

A criação de uma arquitetura de empresarial é essencial para o desenvolvimento consubstanciado de negócios. Inicialmente é efetuada a busca e posterior alocação de recursos que constituem os alicerces fundamentais à configuração e posicionamento de negócios. Nesse encaminhamento, há demanda pela adequação entre conhecimentos e habilidades técnicas, assim como por habilidades e atitudes interpessoais. A primeira pressupõe uma capacidade de extrair resultados almejados por meio da experiência em técnicas de gestão de empresarial. A segunda sugere a criação de um ambiente de trabalho que estimule o desenvolvimento pessoal.

A *animação/dar vida* ao empreendimento se refere às competências do dirigente relacionadas à gestão de pessoas. Compreende o valor da contribuição dos atores organizacionais para a obtenção dos objetivos empresariais, elemento de reforço à visão coletiva de negócios. Destarte, parece sugerir a importância do trabalho em equipe. Esse entendimento supõe a identificação dos fatores geradores de satisfação para os colaboradores, assim como ações de reconhecimento do desempenho desses na esfera dos resultados alcançados. Assim, o empreendedor se vê como um mentor, posto a serviço de uma arquitetura organizacional adequada integrada aos recursos interagentes. Essa concepção supõe a emergência de instrumentos de controle organizacional sob a forma de concessão de autonomia em troca de apresentação de resultados.

A ação coletiva de negócios se caracteriza na busca pelos resultados envisionedos pelo empreendedor. Essa se reforça pelo estabelecimento de uma cultura organizacional

comprometida com a liderança do sujeito. Uma vez que o empreendedor compreende o esforço individual como insuficiente à conquista dos resultados almejados, o sujeito delega poderes a alguns atores organizacionais. Essa ação é um instrumento estratégico, fundamentado no princípio de responsabilidade e compromisso com os resultados da organização.

O monitoramento é um recurso estratégico para o desenvolvimento sustentável de negócios. Essa competência afirma-se pela capacidade reflexiva que permite o cálculo de riscos e benefícios peculiares ao empreendimento futuro e vigente. O seu incremento sugere uma ampliação de conhecimentos que proporcionam a maximização de processos e resultados e a minimização de riscos empresariais. Isso sugere a emergência de uma capacidade apreendida de controle e domínio das ações organizacionais que pode ser relacionada ao desenvolvimento de atributos sutis de liderança. Desse modo, o empreendedor cria um sentido coletivo à busca dos resultados almejados que é reforçado por ações deliberadas de empoderamento controlado pelo desempenho.

A aprendizagem transversal remete a conhecimentos, habilidades e atitudes tidas numa amplitude não restrita a determinado campo do saber. Aprendizado comum a múltiplos campos. O aprendizado fundamental compreende os saberes essenciais a serem desenvolvidos pelo empreendedor para ações de desempenho superior. Uma aprendizagem essencial para configuração e posicionamento de negócios. Finalmente, o aprendizado especializado se refere ao aprofundamento de saberes em campos determinados da ação empresarial.

O aprendizado transversal é composto por saberes que ultrapassam campos pré-determinados de conhecimentos, habilidades e atitudes. Ele envolve uma compreensão do valor que o outro atribui a determinado objeto ou ação. Vale ressaltar que o outro é percebido no nível dos colaboradores e parceiros, dos clientes potenciais e dos

concorrentes. Essa compreensão sugere uma postura aberta a novos conhecimentos em diversos campos do saber, considerando essenciais às trocas intersubjetivas de conhecimento e experiências entre sujeitos mais vividos na prática empresarial. Nesse campo, percebe-se a importância da troca de experiências com neófitos na ação empreendedora. Essa troca retoma uma preocupação com a sustentabilidade do fenômeno empreendedor, assim como sugere o desenvolvimento de um recurso reticular estratégico para expansão de negócios. Além disso, o sujeito aprende pela confrontação com situações críticas ao longo de sua vida. O aprendizado se aperfeiçoa pela prática reflexiva frente a erros e acertos, com reforço na aprendizagem com base nas adversidades.

A capacidade de reflexão se fundamenta na busca da essência, ou do sentido na ação empreendedora, compreendida como indissociável da vida do sujeito. Desse modo, o empreendimento é encarado sob uma perspectiva simbiótica.

A compreensão de que a diferença precede a complementaridade alinha-se com a ótica de inovação e mudança, a qual pressupõe um ambiente favorável a opiniões difusas. Isto pressupõe um saber proceder na esfera comportamental nas múltiplas áreas de convívio do sujeito.

O aprendizado fundamental se refere aos elementos essenciais à configuração e posicionamento de negócios no âmbito organizacional. Nele são revelados saberes apreendidos na prática empresarial. Na concepção fundamental a capacidade reflexiva do empreendedor busca compreender o que os clientes valorizam e necessitam. Desse modo, possibilita a adequação dos subsídios informacionais à elaboração de soluções tecnológicas na forma de produtos e serviços ofertados de acordo com as demandas do segmento.

O aprendizado especializado remete ao aprofundamento de saberes inerentes ao desenvolvimento da empresa, no sentido de identificar elementos que reforcem a

compreensão sócio-histórica de estruturas comuns à atividade negocial, ao permitir a articulação de saberes do passado no contexto vigente. Assim, o empreendedor investiga características do cliente, bem como as influências de seu ambiente de negócios. Além disso, reforça sua habilidade de comunicação adaptada ao discernimento do interlocutor.

O aprendizado especializado é adquirido em espaços tradicionais e não tradicionais de formação. A capacidade de realização de analogias permite ao empreendedor obter conhecimentos em atividades tão díspares quanto entretenimento e filosofia oriental. Portanto, eleva o empreendedor como sujeito de sua educação. Além disso, essa maneira de aprendizado envolve os espaços de formação tradicionais, traduzidos na procura por técnicas e conhecimentos gerenciais atualizados, a serem posteriormente adequados às demandas de seu empreendimento.

A propensão à inovação e proposta de algo novo são saberes relativos à capacidade criativa do sujeito empreendedor na esfera da reflexão-ação. Um empenho em marcha para se atingir performances empresariais superiores. Esses se alinham com um (re)pensar e romper com padrões processuais estabelecidos no plano da atividade produtiva, da geração de soluções tecnológicas inovadoras e na modelagem de negócios. Esse processo transformacional é potencializado por meio da interação do conhecimento acadêmico com a prática organizacional, sob a forma de transferência de tecnologias.

A comunicação externa tem repercussão no fortalecimento com os parceiros e clientes da organização. A adequada utilização desse artifício empresarial permite a criação de vínculos sustentáveis sob a ótica das relações de negócio e formação de redes empresariais que sugerem a expansão da atividade mercadológica do empreendimento. Portanto, o empreendedor compreende a importância do construto de confiança para o desenvolvimento dessas relações às quais são perpassadas pelo entendimento da linguagem do cliente e pela sinceridade no trato pessoal e de negócios.

A assunção de visão empresarial demanda adequação entre o comportamento e postura do sujeito, compreensão dos negócios, e resultados planejados. Desse modo, esse entendimento sugere a concepção de saberes inerentes à prática profissional incremental no desempenho de performances empreendedoras diferenciadas.

A postura determinada do empreendedor vincula-se ao senso de comprometimento com os resultados almejados, ou seja, com a organização. Ele compreende que de modo isolado não é possível alcançar seus objetivos. Portanto, cria um ambiente favorável ao desenvolvimento interpessoal, traduzido em elementos democráticos de decisão. O compromisso com as redes sociais denota a visão estratégica de longo prazo do empreendedor, compreendidas como essenciais para a expansão de negócios. O compromisso com o alheio emerge por meio de ações socialmente responsáveis sob a perspectiva de contribuição com o desenvolvimento sustentável da comunidade.

Ao assumir uma postura profissional, o empreendedor reafirma seu compromisso com a organização e com o provimento das demandas associadas aos clientes potenciais ou vigentes em seu nicho de negócios. Sob essa ótica, à assunção de uma postura profissional remete à procura contínua de maximização de resultados e minimização de riscos inerentes ao empreendimento.

O desenvolvimento de relacionamentos é um dos fatores capitais para a expansão de negócios. Por meio do desenvolvimento de redes sociais é possível identificar, validar e gerar oportunidades de negócios. Vale ressaltar que a construção de redes sociais é um recurso estratégico para o empreendedor com impacto positivo sobre o empreendimento. A sustentabilidade do empreendedor nas redes é perpassada pelo desenvolvimento de um senso de confiança, obtida por meio de formas de integridade na interação social, que pressupõe a criação de vínculos sociais duradouros.



Na esfera empreendedora as realizações pessoais e profissionais estão interligadas. Nesse sentido, o trabalho é encarado como fonte de satisfação. Este entendimento coaduna com a busca de sentido na ação de empreender, aliado à concepção de equilíbrio entre as diferentes atividades. Desse modo, a identificação com o trabalho refuta o sentimento de ingratidão, ou não reconhecimento do esforço empreendido na função.

A competência é representada sob a forma da obtenção de resultados significativos. Entretanto, essa concepção não atribui seu desempenho a elementos constitutivos do acaso. Ao contrário, sua compreensão se dá por meio do uso de conhecimentos em situações vivenciadas na prática organizacional. Portanto, as competências são entendidas em uma relação binomial composta pela aquisição de conhecimentos atrelados à sua utilização no plano da prática empresarial. Sua concepção avaliativa remete à mensuração dos resultados financeiros obtidos.

A ação estratégica une-se à ajustada configuração e posicionamento de negócios na busca das visões empreendedoras. A formação pessoal e profissional no espaço empresarial permite a adoção de valores organizacionais concebidos pelo empreendedor. A sustentabilidade empresarial parece fundar-se por ações socialmente responsáveis. Desse modo, o sentido da ajuda aos interagentes é uma prática estratégica de desenvolvimento de laços afetivos que permitem a expansão da empresa por meio da utilização fortalecida de redes sociais de negócio. No plano decisório o empreendedor procura continuamente informações setoriais que possibilitem maior assertividade organizacional. A empresa é reforçada sob a égide do esforço na elaboração de uma imagem diferenciada. Essa se atrela ao saber fazer importante para o empreendimento com intenção de expansão estratégica de negócios.

No que tange ao desenvolvimento pessoal, a superação de desafios é um elemento construído ao longo da vivência do sujeito e das peculiaridades de seu processo de

socialização. Esta se identifica na coragem de enfrentar situações adversas em momentos de crise, nos quais o empreendedor faz uso dessa capacidade no sentido de resistência à pressão característica desses contextos.

O senso de sustentabilidade remete à formação familiar e ideológica do sujeito empreendedor. Dessa maneira, o fim da ação empresarial não se restringe à conquista de resultados exclusivamente financeiros. Ele é consubstanciado pelo entendimento e uso de ações socialmente responsáveis com vistas ao desenvolvimento sustentável de sua comunidade. Isso pressupõe um olhar voltado à coletividade que rompe com princípios do capitalismo selvagem sob a forma da conquista de benefícios egoisticamente voltados ao agente.

O respeito ao interagente demanda compreensão do outro, respeito a posições diferentes, assim como entendimento e consideração às exigências dos clientes. Dessa forma, reforça a orientação de desenvolvimento de soluções adequadas às demandas mercadológicas. Esse recurso é útil tanto na esfera comunicacional, como à elaboração de produtos e serviços alinhados com as necessidades dos clientes vigentes ou entre os potenciais.

O senso de prioridade demanda o entendimento do que é relevante para o sucesso do empreendimento, assim como julga adequadamente o que pode ser deixado em suspensão. Portanto, para que se estabeleçam as devidas prioridades é necessário buscar a essência das coisas, neste caso dos negócios. Colocando o negócio acima de todos os agentes organizacionais.

Em linhas gerais, a formação de empreendedores se dá numa esfera de passividade, na qual os neófitos são acomodados. Ao contrário, ao assumir uma postura política o sujeito identifica fatores e espaços de discussão que possibilitam influenciar favoravelmente seu ambiente de negócios em ajuste às suas demandas organizacionais.

Desta feita, as cobranças são efetuadas na esfera coletiva, em prol do desenvolvimento do ecossistema empresarial.

A postura ética sugere intenção estratégica de desenvolvimento sustentável da empresa. Essa compreensão supõe uma relação de equilíbrio tênue entre ego individual e imagem organizacional. Entende a órbita empresarial no sentido sistêmico, assumindo-se como componente integrante do negócio. Esse demanda ação refletida em favor dos objetivos envisioned, de forma a suprimir vaidades que desfavorecem relações negociais.

Após realizarmos as análises de dados de nosso estudo percebemos algumas peculiaridades no discurso do sujeito empreendedor que se aliam ao pensamento de Perrenoud (1999) a respeito da concepção e desenvolvimento de competências. A competência é um saber mobilizar e integrar recursos corporificados por uma capacidade de agir eficazmente em uma dada situação, apoiada ou não por conhecimentos. Desse modo, ela é compreendida na esfera situacional, concebida em dado contexto, percebida como fator chave para o desenvolvimento humano no plano profissional e pessoal.

Reconhecemos a carência de estudos e pesquisas no que concerne à identificação e elaboração de situações-problema típicas da ação empreendedora. Essas possibilitariam uma reflexão sobre os saberes na esfera dos conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de promover uma miríade de soluções velozes e proativas por meio da identificação antecipada de problemas.

No plano do ensino acadêmico de dirigentes com inclinação empreendedora, faz-se necessário uma maior associação entre o conhecimento científico produzido e transmitido por meio de pesquisas, ensino e extensão e os sujeitos empreendedores dotados de experiência na ação empresarial. É necessário transpor a concepção acadêmica restrita à esfera competitiva para se buscar novas formas de trabalhar esses conhecimentos na dimensão de sustentabilidade do empreendimento. Essa imbricação é entendida sob a forma da

reflexividade potencializada por debates e discussões relacionados a demandas típicas da prática empreendedora.

O exercício integrador de saberes vinculados à configuração e posicionamento de negócios parece ser possibilitado pela produção de conhecimento acadêmico orientado para o (re)pensar de problemas associados a novas propostas e reformulações da prática do ensino e formação de empreendedores.

Vale salientar a relevância do papel do docente na busca de práticas empreendedoras que possibilitem maiores condições para o êxito na ação empresarial. Assim, percebemos uma demanda por profissionais com vivência na ação empreendedora. A emergência desses profissionais pode vir a contribuir para a troca de experiências no sentido da construção de conhecimento coletivo facilitado pelos agentes educacionais. O aprender, portanto, passa a integrar-se à construção do conhecimento emergente por meio das redes sociais.

A educação em empreendedorismo deve se concentrar no desenvolvimento de uma consciência crítica que possibilite a construção de conhecimentos. O processo de conscientização promove um senso de autonomia, autoconfiança, perseverança, criatividade, liderança e flexibilidade fundamentadas no sentido dessa produção para práticas gerenciais incrementais. Assim, o ensino em empreendedorismo pode promover nos discentes um estímulo para o aprendizado contínuo, o qual sedimenta uma infra-estrutura de conhecimentos e conceitos capazes de realizar seu processo visionário.

A confluência, mobilização e integração de recursos por meio das experiências do vivido emerge como uma competência-matriz de desenvolvimento para novas competências. Sua gênese remete à aprendizagem adquirida pelo sujeito em múltiplos espaços formativos a exemplo de sua socialização primária, experiências profissionais e pessoais, aconselhamento e contextualização cultural. Desse modo, salientamos a importância de pesquisas que remetam ao contexto de situações-problema típicas das práticas empreendedoras.

O “aprender fazendo” remete a vivência no cotidiano do sujeito empreendedor. A experiência acumulada originária do enfrentamento de incidentes críticos pelo método de tentativa e erro denota a superação de situações de natureza estressante na qual se confronta com sua própria fraqueza. Essa concepção pressupõe que o desenvolvimento de competências empreendedoras se dá por meio de um agir em determinada situação, demarcando uma característica experiencial associada à reflexividade dos sujeitos empreendedores.

A concepção relativa à contextualização da educação em empreendedorismo refuta uma compreensão generalizada do fenômeno. Seu entendimento alerta para o perigo de se adotar soluções baseadas em conteúdos programáticos não afinados com o contexto sócio-histórico local. Uma vez que percebe a importância da prática reflexiva dotada de sentido para o desenvolvimento do fenômeno empreendedor, em detrimento das “melhores práticas” de gestão fundamentada numa modelagem teórica pré-estabelecida e inflexível.

Uma formação sólida em empreendedorismo deve estar afinada ao desenvolvimento das competências necessárias à configuração e posicionamento de negócios. Uma visão educacional restrita a uma etapa do ciclo de vida empresarial (*start-ups*) direcionado à entrada no mercado por meio de atividades de planejamento, não atende a aspectos do desenvolvimento de redes e formação de alianças estratégicas que permitem o crescimento do negócio.

A perspectiva construtivista na esfera educacional, a qual concebe o professor como um facilitador para a construção de conhecimento coletivo dotado de sentido para os atores/alunos, parece adequada com a concepção formativa de desenvolvimento de competências. Essa concepção pressupõe uma reflexão na ação e uma ação-reflexiva que estimula o aprimoramento de uma consciência crítica nos sujeitos empreendedores, fato emergente no discurso do empreendedor objeto de nossa pesquisa.

Vale ressaltar a importância do desenvolvimento de estudos e pesquisas científicas interdisciplinares que possibilitem a identificação de disciplinas/conteúdos que abordem as peculiaridades situacionais típicas do ciclo de vida dos empreendimentos. Essa compreensão permite o desenvolvimento de uma autonomia reflexiva liberta de conteúdos e disciplinas ministrados em cursos técnico-profissionalizantes prescritivos e fechados na concepção de planejar (pensar) desprovido de contextualização percebido nas singularidades dos ambientes culturais, sociais, econômicos, políticos e tecnológicos.

Portanto, percebemos que o empreendedor reflexivo é um grande articulador dos saberes desenvolvidos em diversos espaços de sua formação. Essa concepção sugere uma capacidade de aprender a aprender na prática, cujo significado se encontra no sentido na ação de aprendizagem com vistas ao incremento da performance empreendedora com desempenho diretamente relacionado ao desempenho organizacional superior. Bem como ressaltamos o desenvolvimento dessas competências por meio da ação reflexiva sobre a ação, o que ilustra a relevância de prover meios para a articulação desses saberes pautados na capacidade reflexiva, criativa e inovadora na aprendizagem desses sujeitos. Desse modo, a abertura a novas tecnologias e esferas de aprendizagem é fundamental para o desenvolvimento de uma concepção reflexiva.

Salientamos que o desenvolvimento de competências empreendedoras pressupõe uma concepção dos saberes na esfera da multidisciplinaridade. Assim, devemos repensar o papel da academia no que se refere às práticas educacionais vigentes em empreendedorismo.

A universidade não pode ser restrita a elites profissionais e acadêmicas que compreendem as atividades de pesquisa como um fim em si mesma. Sua orientação deveria promover os alicerces elementares à auto-educação sob uma concepção abrangente de saberes repassados a uma prática social.

A hibridação entre as teorias e práticas empreendedoras parece um caminho óbvio a ser percorrido para a assunção de caminhos menos difusos e incoerentes com as demandas típicas da ação empresarial sustentável. Assim, sugerimos uma rediscussão à orientação acadêmica e empresarial restrita à competitividade. Compreendemos também a importância de ações empresariais e acadêmicas que estimulem discussões e reflexões à luz da sustentabilidade econômica e social no âmbito regional. No entanto, para que isso se torne possível é necessário uma maior aproximação entre a academia e os dirigentes.

Ao dirigente cabe a superação de preconceitos quanto a práticas pedagógicas, conteúdos programáticos e atividades de pesquisa encaradas como dissociadas da dinâmica empresarial.

## Referências

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático.** Petrópolis: Vozes, 2002.

BERGER, P. L., LUCKMANN, T. **A construção social da realidade.** Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

BRUSH, C. G., GREENE, P. G. e HART, M. M. **Empreendedorismo e construção da base de recursos.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 1, pp. 20-35, jan./mar. 2002.

BRUYAT, C., JULIEN, P. **Defining the field of research in entrepreneurship.** Journal of Business Venturing, n. 16, pp. 165-180. 2000.

CARBONE, P. P. **Os heróis do setor público: a teia cultural engolindo o empreendedor.** Revista de Administração Pública, 30(3), pp. 93-102, Maio/Junho, 1996.

CARLAND, J. W.; HOY, F.; BOULTON, W. R.; CARLAND, J. A. C. **Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization.** Academy of Management Review. Vol. 9, n. 2. 354-359, 1984.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** 3ª. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHANDLER, G. N.; HANKS, S. H. **Founder competence, the environment, and venture performance.** Entrepreneurship Theory and Practice. Vol. 18, Num. 3, pp. 77-89, Spring, 1994.

CHOMSKY, N. **O lucro ou as pessoas – Neoliberalismo e ordem global.** 4ª. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

COPE, J.; WATTS, G. **Learning by doing – An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurship learning.** International Journal of Entrepreneurship Behavior & Research. Vol. 6(3), 2000.



CRESWELL, J. W. **Research Design – Qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 2 Ed. London: Sage Publications, 2003.

DANA, L. P. **The education and training of entrepreneurs in Asia**. Education & Training. 43(8/9), 2001.

D'AVENI, R. A. **Hipercompetição: estratégia para dominar a dinâmica do mercado**. São Paulo: Ed. Campus, 1995.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. 6<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, F.; FILION, L. J. **Boa idéia! E Agora?**. São Paulo: Ed. Cultura, 2000.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo – transformando idéias em negócios**. 12 ed. São Paulo: Ed. Campus, 2001.

DE FAOITE, D.; HENRY, C.; JOHNSTON, K.; SIJDE, P. **Education and training for entrepreneurs: a consideration of initiatives in Ireland and the Netherlands**. Education & Training. Vol. 45(8/9), 2003.

DYKE, L. S.; FISCHER, E. M.; REUBER, A. R. **When you invest in experience? Evaluating management expertise**. National Centre for Management Research and Development. April, 1991.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 2005.

FIDALGO, F. **A formação profissional negociada. França e Brasil, anos 90**. São Paulo: Anita Garibaldi, 1999.

FILION, L. J. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. RAE, Out/Dez. 1999.

FILION, L. J. **Entrepreneurship and management: differing but complementary processes**. 8<sup>th</sup> Latin American Conference On Entrepreneurial. Cali, Columbia, Março de 1994.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, São Paulo v. 34, n.2, p. 05-28, abril/junho 1999.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Org.) **Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão estratégica do conhecimento – integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia – saberes necessários à prática educativa**. 11ª ed. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1999.

FREIRE, P. **Educação e mudança**. 28ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1979.

FRIAR, J. H.; MEYER, M. H. **Entrepreneurship and start-ups in the Boston region: Factors differentiating high-growth ventures from micro-ventures**. Small Business Economics. Vol. 21, Num. 2 Dordrecht: Sep., 2003.

GARTNER, W. B. **“Who is an entrepreneur?” Is the wrong question**. American Journal of Small Business. p. 11-32. Spring, 1988.

\_\_\_\_\_ (1990) **What we talking about when we talk about entrepreneurship?** Journal of Business Venturing. Vol. 5, n. 1. pp.: 15-28, 1990.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. **Summary report**. Babson College, London Business School: London, 2003.

GUIMARÃES, L. O. **Empreendedorismo no currículo dos cursos de graduação e pós-graduação em administração: análise da organização didático-pedagógica destas disciplinas em escolas de negócios norte-americanas**. XXVI ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. ANAIS... Salvador, 2002.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: D P&A, 1999.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa Mensal de Emprego**. Março, 2005. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/>. Acesso em 17 de maio de 2005.

IBRAHIM, A. B.; SOUFANI, K. **Entrepreneurship education and training in Canada: a critical assessment**. Education & Training. Vol. 44. Num. 8/9, pp. 421-430, 2002.

JACKSON, J. E.; KLICH, J.; POZNANSKA, K. **Firm creation and economic transitions**. Journal of Business Venturing, 14, 427-450, 1999.

JAMESON, F. **A lógica cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

JOHANISSON, B. **Entrepreneurship as a collective phenomenon**. RENT XII, Lyon França, novembro, 1998.

KUHN, T. S. **“A função do Dogma na Investigação Científica”**, in: J.D. de Deus (Org.), A Crítica da Ciência, 2 ed., Rio de Janeiro, Ed. Jorge Zahar, 1979.

LI, J.; ZHANG, Y.; MATLAY, H. **Entrepreneurship education in China**. Education & Training. Vol. 45, 2003.

LOPES, P. C. **Reflexões sobre as bases da formação do administrador profissional no ensino de graduação**. XXVII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. ANAIS..., 2002.

LOW, M. B.; MACMILLAN, I. C. **Entrepreneurship: Past research and future challenges**. Journal of Management, 14(2), 139-161, june, 1988.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. **Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance**. Academy of Management Review, v. 21, n. 1, p.135-172, 1996.

MAN, T. W.Y.; LAU, T. **Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis**. Journal of Entreprising Culture, v. 8 , n. 3, 2000.

MEDDEB, B. **L’organisation du III mellénaire: quelles compétences pour lê manager**. Organisations & Territoires, Hiver 2003.

MELLO, S. C. B.; PAIVA JR, F. G.; NETO, A.; LUBI, L. **Maturidade empreendedora e expertise em compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica.** XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. ANAIS... 2003.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** California: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1998.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 7ª ed. São Paulo: Hucitec, 2000; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa.** São Paulo: Thompson-Pioneira, 2002.

NASSIF, V. M. J.; GHOBRI, A. N.; COSTA, A. C. R.; SILVA, N. S.; 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.** XXIX ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. ANAIS... Curitiba, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 13ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. **What can developing countries learn from OECD labour market programs and policies?** n. 93, 1994. Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/25/37/1919260.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2005.

OGBOR, J. O.; **Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: ideology-critique of entrepreneurial studies.** Journal of Management Studies. 37:5, July, 2000.

PAIVA JR, F. G.; BARBOSA, F. V. **Redes organizacionais no sistema de cluster: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas.** XXVII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. ANAIS... Campinas, 2001.

PAIVA JR, F. G. **O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schultz.** 2004. Tese de Doutorado em Administração, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte, 2004.

PAIVA JR, F. G.; CORDEIRO, A. T. **Empreendedorismo e o Espírito Empreendedor: Uma Análise da Evolução dos Estudos na Produção Acadêmica Brasileira**. XXVI ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. ANAIS... Salvador, 2002.

PAIVA JR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C.B. **Competências empreendedoras em comportamentos de dirigentes de êxito socialmente reconhecido**. XXVII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. ANAIS... Atibaia, 2003.

PERRENOUD, P. **Construir competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PERRENOUD, P.; THURLER, M.G. **As competências para ensinar no século XXI – a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PORTER, M. E. **Competição – On competition: estratégias competitivas essenciais**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAE, D. **Understanding entrepreneurial learning: a question of how?** International Journal of Entrepreneurship Behavior & Research. Vol. 6. Num. 3, 2000.

RAFFO, C.; LOVATT, A.; BANKS, M.; O’CONNOR, J. **Teaching and learning entrepreneurship for micro and small businesses in the cultural industries sector**. Education & Training. Vol. 42(6), 2000.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. **Developmental processes of cooperative interorganizational relationships**. Academy of Management Review, v. 19, n. 1, pp. 90-118, 1994.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração – guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA - SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Consulta eletrônica: [www.sebrae.gov.br](http://www.sebrae.gov.br), 2004. Acesso em 02 de março de 2005.

SEIDEL, H. R. **Manual teórico e prático para elaboração de trabalhos acadêmicos – estrutura e apresentação de teses, dissertações, trabalhos de conclusão de curso, segundo normas da ABNT**. Recife: Nossa livraria, 2004.

SCHÜLTZ, A. “**Elaboración de los objetos mentales em el pensamiento de sentido común**”, in I.L. Horowitz (Org.), **Historia y elementos de la sociologia do conocimiento**. Vol. 1, Buenos Aires: Editorial Universitária, 1964.

SICSÚ, A. B. **Inovação e região**. Recife: Unicap, 2000.

SINGH, R. P.; HILLS, G. E.; LUMPKIN, G. T. **New venture ideas and entrepreneurial opportunities: understanding the process of opportunity recognition**, 1999. Disponível em: <http://www.sbaer.uca.edu/Docs/proceedingsIII/99usa657.htm>. Acesso em 25 de julho de 2004.

SOLOMON, G. T.; DUFFY, S.; TARABISHY, A. **The state of entrepreneurship education in the USA. A nationwide survey and analysis**. IJEE 1(1), pp. 65-86, 2002.

SPINK, M. J.; LIMA, H. **Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação**. (In) SPINK, M. J. (org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano – aproximações teóricas e metodológicas**. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2004.

STAKE, R. **The art of case study**. Thousand Oaks, California: Sage, 2005.

SULLIVAN, R. **Entrepreneurial learning and mentoring**. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. Vol. 6, Num. 3. Bradford: 2000.

TESFAYE, B. **Patterns of formation and development high-technology entrepreneurs**. In JONES-EVANS, D. KLOFSTEN (Org.) **Technology, Innovation and Enterprise – the European experience**. London: Macmillan Press, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais. A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UCBASARAN, D.; WHESTHEAD, P.; WRIGHT, M. **The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues**. Entrepreneurship: Theory and Practice. Summer, p. 57-80, 2001.

UHLANER, L. M. **Trends in European research on entrepreneurship at the turn of the century**. Small Business Economics. Vol. 21(4), 2003.

VERSTRAETE, T. **Un phénomène aux multiples formes d'expression**. In: VERSTRAETE, T. (Org.) **Historie d'entreprendre: les réalités de l'entrepreneuriat**. Paris: Management et Société, 2000.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. 4ª ed. vol. 1. Brasília: UnB, 2003. São Paulo: Imprensa Oficial, 2003.

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

## APÊNDICE - Protocolo de Entrevista

### *Como são desenvolvidas as competências empreendedoras de configuração e posicionamento de negócios?*

Perguntas	Cob. temática	Ref. teórico	Indagações secundárias
Quais os saberes necessários para a criação e desenvolvimento de negócios	Condições causais	Meddeb, 2000; Fillion, 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que o conduziu a abrir sua empresa?</li> <li>• Como sua experiência prévia à sua empresa afetou sua ação empreendedora?</li> <li>• Como você identifica uma oportunidade de negócios?</li> <li>• Como você gera e desenvolve negócios?</li> <li>• Como você sabe que está fazendo o certo?</li> <li>• Como você reconhece que determinada ação é importante?</li> <li>• Você distribui esses conhecimentos adquiridos para seus colaboradores?</li> </ul>
Como o empreendedor desenvolve <i>expertise</i> de configuração e posicionamento de negócios?	Educação em empreendedorismo	Dyke, Fischer e Reuber, 1991; Fillion, 1999; Paiva, Leão e Melo, 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como você aprendeu a lidar com as demandas típicas de um empreendedor/empresário?</li> <li>• Fale-me a respeito das suas capacidades que emergiram ou foram desenvolvidas por meio de sua empresa.</li> <li>• Fale-me sobre como suas visões (ações) se modificaram desde seu envolvimento como empresário?</li> <li>• Para você o que é competência?</li> <li>• Qual o papel da experiência na sua atividade empresarial?</li> <li>• Para você, onde se obtém os conhecimentos necessários para a geração e desenvolvimento de negócios? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fale-me sobre os aprendizados que mais valoriza.</li> </ul> </li> <li>• Como sua rede social facilita a geração e desenvolvimento de negócios?</li> <li>• Após suas experiências empreendedoras, que conselho daria a um novo empreendedor?</li> </ul>
Quais os condicionantes e limitantes da educação em empreendedorismo para o desenvolvimento de <i>expertise</i> de configuração e posicionamento de negócios?	Contexto – educação atual em empreendedorismo	Rae, 2000; Fillion, 1999, 1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fale-me sobre sua educação.</li> <li>• Como essa educação influenciou na criação e desenvolvimento do seu negócio?</li> <li>• Você teve acesso a algum tipo de educação em empreendedorismo?</li> <li>• Para você o que deveria ser ensinado em empreendedorismo (para criação e desenvolvimento de um negócio)?</li> <li>• Para você, como deveria ser ensinado empreendedorismo?</li> </ul>



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)