

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**CAROLINA REGINA PEREIRA LAGROTTA SANCHEZ**

**ESTUDO SOBRE O EMPREENDEDORISMO INDIVIDUAL NA PERSPECTIVA  
DAS COMPETÊNCIAS E DA RACIONALIDADE LIMITADA.**

**PIRACICABA  
2010**

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**CAROLINA REGINA PEREIRA LAGROTTA SANCHEZ**

**ESTUDO SOBRE O EMPREENDEDORISMO INDIVIDUAL NA PERSPECTIVA  
DAS COMPETÊNCIAS E DA RACIONALIDADE LIMITADA.**

Dissertação apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:  
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador:  
Profa. Dra. Dalila Alves Correa

**PIRACICABA  
2010**

**ESTUDO SOBRE O EMPREENDEDORISMO INDIVIDUAL NA PERSPECTIVA  
DAS COMPETÊNCIAS E DA RACIONALIDADE LIMITADA.**

Sanchez, Carolina

Estudo sobre o empreendedorismo individual na perspectiva das  
competências da racionalidade limitada / Carolina R. P. L. Sanchez – 2010  
123 f.

Orientadora: Profa. Dra. Dalila Alves Correa  
Defesa do Título de Mestrado Profissionalizante em Administração –  
Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba

1. Empreendedorismo. 2. Competências. 3. Racionalidade Limitada. 4.  
Gerenciamento de Carreira. I. Correa, Dalila Alves. II. Qualificação  
(Mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título

Dedico este trabalho a todos aqueles que de certa forma contribuíram direta ou indiretamente em sua realização. Aos amigos e familiares queridos e a todos os que acreditaram em mim e torceram por minha vitória.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por possibilitar a vivência dessa experiência que me fez aprender muito, superar obstáculos, vencer inseguranças e viver um momento único de múltiplas conquistas.

Agradeço à minha orientadora Dalila Alves Correa que sempre demonstrou paciência, persistência, calma, dedicação. Meus agradecimentos por me ajudar a cumprir mais esta etapa.

Agradeço aos empresários: Álvaro Vargas, Henrique Amorim, Marcelo Cançado e Roberto Dedini que me receberam gentilmente e contribuíram de maneira ímpar para o desenrolar deste trabalho.

Agradeço aos familiares e amigos mais próximos, que sempre torceram por mim, incentivaram e compreenderam minhas ausências.

Agradeço aos meus filhos, Giulia e Luigi, pequenos no tamanho, mas grandiosos em importância para mim. Souberam entender a ausência da mãe e foram fonte de energia e incentivo para que eu fosse cada vez mais além de minhas forças.

Agradeço ao meu marido, Renato, que pacientemente suportou minhas ausências, incentivou e colaborou para que eu pudesse me empenhar nessa caminhada.

Agradeço aos meus pais, Fiore e Célia por terem me apoiado e incentivado nessa caminhada, sendo responsáveis por me apresentarem valores que foram norteadores deste trabalho, além da base de minha educação. Em especial à minha mãe, que com suas palavras de orgulho nunca me deixou desistir e ainda ajudou no desenrolar deste estudo.

## RESUMO

O empreendedorismo individual e o ato de empreender são temas vinculados a processos de mudança, de inovação e sucesso profissional. O presente estudo aborda esses temas procurando aprofundar conhecimentos sobre a temática pelo uso das abordagens de competências individuais e da racionalidade limitada. Para tal propósito, adota um modelo conceitual composto pela abordagem das competências de Lê Boterf e Zarifian; da racionalidade limitada de Herbert Simon e do empreendedorismo de Fillion, Chirita e Thornton. Integra o estudo uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, realizada junto a quatro empresários da cidade de Piracicaba contemplados com o Prêmio Empreendedorismo Luiz de Queiroz/2010. Na coleta de dados utilizou-se de pesquisa documental e entrevistas semi estruturadas realizadas nas empresas dos referidos empreendedores. Pode-se comentar que a compreensão sobre o empreendedorismo requer considerações sobre um conjunto de competências do indivíduo; sobre a influência dos fatores externos e das características pessoais dos empreendedores e pela presença de uma dimensão subjetiva nos processos de tomada de decisão.

**PALAVRAS - CHAVE:** empreendedorismo, competências, racionalidade limitada, sucesso profissional.

## **ABSTRACT**

Entrepreneurship at the individual level and entrepreneurial practice are subjects linked to processes involving change, innovation and professional success. This study addresses these topics and seeks to widen contemporary knowledge on the subject using approaches based on individual skills and a defined degree of rationality. To realize the stated objective, this study adopts a conceptual framework that consists of studies of work by Le Boterf and Zarifian; the limited rationality of Herbert Simon, and the entrepreneurship of Fillion, Chirita and Thornton. Qualitative research is at the heart of this study is a certain qualitative research – exploratory and descriptive by nature – that draws on interviews with four businessmen from the city of Piracicaba who were dubbed entrepreneurs by the “Luiz de Queiroz – Entrepreneurship Award 2010” project. Data collected were used for documentary research and semi-structured interviews were conducted onsite at the company premises of the four entrepreneurs in question. The conclusion reached was that the understanding of entrepreneurship requires the taking into consideration of a set of individual competences, the influence of external factors, the personal characteristics of entrepreneurs and the presence of a subjective dimension in the decision making process.

**KEYWORDS:** entrepreneurship, skills, limited rationality, professional success.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Escolas de Empreendedorismo .....	22
Quadro 2 – Definições e Autores sobre Empreendedorismo .....	25
Quadro 3 – Correntes do Empreendedorismo .....	31
Quadro 4 – Evolução do conceito competência .....	33
Quadro 5 - Categoria de Competências .....	39
Quadro 6 – Corrente de Competências.....	40
Quadro 7- Relação entre correntes escolhidas .....	40
Quadro 8 – Categorias/subcategorias de análise.....	54
Quadro 9 – Síntese dos dados de identificação dos sujeitos entrevistados .....	60
Quadro 10 – Categorias de Competências e trechos das entrevistas.....	105
Quadro 11 – Dimensões do perfil empreendedor e trechos das entrevistas.....	106

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	8
1.1 Modelo Conceitual do Estudo	11
1.2 Problema de Pesquisa	14
1.3 Proposições do Estudo	15
1.4 Objetivos do Estudo	16
1.4.1 Objetivo Geral	16
1.4.2 Objetivos Específicos	16
1.5 Justificativa e Contribuições do Estudo	17
1.6 Estrutura do Trabalho	18
<b>2 O EMPREENDEDORISMO</b>	20
2.1 O Conceito de Empreendedorismo	20
2.2 Dimensões do Perfil Empreendedor	23
2.3 Características do Perfil Empreendedor	26
2.4 A Cultura Organizacional e o Perfil Empreendedor	28
2.5 O Intra-empendedorismo	29
<b>3 COMPETÊNCIAS HUMANAS</b>	32
3.1 O Conceito de Competência	32
3.2 A Complexidade da Competência	34
3.3 Categorias de Competências	35
3.4 As Dimensões do conhecimento, habilidade e atitude (CHA)	41
<b>4 PROCESSO DECISÓRIO</b>	43
4.1 Herbert Alexander Simon	43
4.2 Contextualização da Racionalidade Limitada	43
4.3 O Conceito de Racionalidade Limitada	44
<b>5 METODOLOGIA DO ESTUDO</b>	47
5.1 Tipologia do Estudo	47
5.2 População da Pesquisa	48
5.3 Instrumento de Coleta de Dados	49
5.3.1 Roteiro da Entrevista	50
5.3.1.1 Pré Teste do Roteiro	51
5.3.2 Procedimentos para a realização das entrevistas	51
<b>6 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS</b>	52
6.1 Processo de Categorização das Variáveis	52
6.2 Apresentação das Entrevistas	54
6.2.1 Identificação Pessoal/Profissional dos sujeitos entrevistados	55
6.2.2 Histórico da Trajetória Profissional	60
6.2.2.1 Início da vida produtiva e trajetória profissional	60
6.2.2.2 Definição da carreira profissional	63
6.2.2.3 Necessidade de guinada profissional	65
6.2.2.4 Empreendimento x Conhecimento técnico	66
6.2.2.5 Principais dificuldades enfrentadas ao longo da carreira	68

6.2.3 Competências para Empreender	70
6.2.3.1 Conceito de Empreendedor	70
6.2.3.2 Competências relacionadas às diferentes fases do empreendedorismo	72
6.2.3.3 Reconhecimento de competências pessoais	76
6.2.3.4 Natureza das competências	78
6.2.3.5 Transferência de competências aos sucessores	79
6.2.3.6 Impacto do meio ambiente no desenvolvimento das competências	80
6.2.4 Sucesso Profissional	82
6.2.4.1 O conceito dos entrevistados sobre sucesso profissional	82
6.2.4.2 Relação entre empreendedorismo e sucesso profissional	83
6.2.4.3 Auto avaliação do sucesso profissional	85
6.2.5 Processo Decisório	86
6.2.5.1 Fundamentos da tomada de decisão	86
6.2.5.2 Processo decisório e imprevisibilidade nos cenários globais	87
6.2.5.3 Processo decisório em épocas de crises	88
6.2.5.4 Limites para tomada de decisões	89
<b>7 ANÁLISE DOS DADOS</b>	90
7.1 Dimensão Empreendedorismo	90
7.1.1 Conceito de Empreendedorismo	91
7.1.2 Dimensões do Perfil Empreendedor	94
7.1.3 O Meio e o Perfil Empreendedor	96
7.1.4 Intraempreendedorismo	99
7.2 Dimensão Competências	101
7.2.1 Conceito de Competências	101
7.2.2 Categorias de Competências	104
7.2.3 Dimensões do conhecimento, habilidades e atitudes (CHA)	106
7.3 Dimensão Sucesso Profissional	107
7.3.1 Conceito de Sucesso	107
7.4 Dimensão Processo Decisório	108
7.4.1 Conceito de Racionalidade Limitada	108
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	112
8.1 Contribuições e Sugestões para estudos futuros	116
8.2 Limitações da Pesquisa	117
<b>APÊNDICES</b>	118
APÊNDICE 1 – Roteiro para Entrevista	118
APÊNDICE 2 – Carta Convite aos sujeitos entrevistados	120
<b>REFERÊNCIAS</b>	121

## 1 INTRODUÇÃO

O interesse sobre a temática empreendedorismo, enquanto campo de estudo aumentou a partir da abertura de mercados, promovida pelo processo da globalização bem como, pelas exigências dos processos de mudança e inovação organizacional. Nesse contexto, a demanda por ações de empreendedorismo individual tem sido intensificada nas empresas enquanto estratégia destinada ao alcance de vantagens competitivas – qualificando-as como expressivo diferencial competitivo no âmbito das considerações sobre capital humano e ativos intangíveis.

O aumento desse interesse levou também ao reconhecimento da necessidade de novos modelos de análise desta temática visto que, ela tem sido estudada como um processo agregado à cultura organizacional mais do que propriamente um evento (HULT 2003). Além disso, os indivíduos, enquanto agentes responsáveis pela manifestação do empreendedorismo têm buscado novas oportunidades de planejamento e gerenciamento de suas carreiras profissionais, aliando competências pessoais às oportunidades e fazendo dessa aliança um evento empreendedor, seja ele em qual âmbito for: dentro da organização onde atua ou inovando e criando no mercado de trabalho.

Soma-se a isto, a necessidade de estabelecer relações desta temática com outras variáveis inerentes ao comportamento humano visando maior clareza sobre a sua realidade em contextos de trabalho. Desse modo, o empreendedorismo segundo Carland, Hoy et Boulton (1984) está ligado ao conceito de competência, pois na formação do empreendedor deve-se procurar a aquisição de conhecimentos, habilidades, experiências, capacidade criativa e inovadora.

Quanto à consideração anterior, Dornelas (2001) comenta que o empreendedor aprende a empreender através do desenvolvimento de competências específicas. Logo, empreender é o ato de inovar, criar algo novo, assumir riscos e isto demanda competências e reconhecimento dos limites de tomada de decisão.

O ato de assumir riscos, anteriormente citado por Dornelas (2001) remete-se a processos de tomada de decisão e, neste âmbito, o empreendedorismo estabelece

relações estreitas com a abordagem da racionalidade limitada (SIMON, 1959). Essa abordagem reconhece a limitação do indivíduo, em suas atitudes, pois suas decisões são baseadas nas informações que possui do mundo ideal, sendo essas limitadas e muito longe do mundo real.

Outra variável com a qual o empreendedorismo mantém vínculos diz respeito as competências. Zarifian (2001) comenta que a definição de competência está em assumir responsabilidade, tomar decisão diante de situações profissionais com as quais o indivíduo se depara.

Pode-se observar que a temática é complexa na medida em que sua compreensão requer análises interdisciplinares, tais como as consideradas anteriormente.

O indivíduo empreendedor que atua no empreendedorismo interno (dentro de uma organização) é conhecido como intra-empreendedor. Para Torres; Moino; Ribeiro, (2008) trata-se de indivíduos socialmente competentes que apresentam relações pessoais e profissionais mais produtivas e satisfatórias em um ambiente organizacional.

Baker e Kecharananta (1998) consideram que a sobrevivência das empresas no mercado atual, mesmo as maiores e mais estruturadas está ligada à existência de intraempreendedores, ou seja, de indivíduos orientados pela própria empresa a identificar e explorar oportunidades.

Os termos empreendedorismo e intra-empreendedorismo têm origem na língua francesa - "*intrapreneur*". O termo intra-empreendedorismo foi utilizado por Gifford Pinchot em 1989 para descrever as ações dos empreendedores internos, ou seja, os intra-empreendedores. Para esse autor, é perfeitamente possível que se exista empreendedores dentro das organizações, exercendo a criatividade em função de inovações e assumindo um comprometimento com as ações organizacionais, a ponto de sentir-se dono do negócio. Ele desmistifica a idéia de que só existe o empreendedorismo na ação de criar e montar seu próprio negócio e até então as empresas eram resistentes a esse termo, por acreditarem justamente que uma

pessoa intra-empresendedora teria seus objetivos conflitantes com o da organização em que atuava e por tanto, não estimulava o intra-empresendedorismo.

Zahra (1995) reconhece duas dimensões dentro do intra-empresendedorismo: uma aborda o foco na inovação sendo que a empresa teria o compromisso de criar novos produtos ou processos criando novos mercados ou expandindo os existentes e, a outra se refere à renovação estratégica, ou seja, a revitalização das operações mudando sua abordagem competitiva.

Para os autores Guilhon e Rocha (2000), o intra-empresendedor é aquele que se compromete com o projeto de implantação de um novo produto ou serviço dentro da organização em que trabalha. A recompensa por sua dedicação está no sucesso de seu projeto.

Para Kautz (2000), o intra-empresendedor é aquele indivíduo que está dentro de uma corporação e que tem responsabilidade direta por transformar uma idéia em um produto acabado lucrativo através de inovação e tomada de risco.

A partir das considerações até aqui construídas pode-se considerar que o termo empresendedorismo designa o processo de criar, inovar e assumir riscos de maneira ampla, visualizando o mercado global como seu âmbito de atuação. O intra-empresendedorismo vai retratar de forma mais singular, o ato de empreender dentro de um contexto específico, o seja, o ambiente organizacional.

O estudo apresenta proposta de pesquisa sobre a temática empresendedorismo e busca relacioná-la com o modelo das competências descrito pelo conjunto do conhecimento, habilidade e atitude (CHA) de um indivíduo e da racionalidade limitada, conforme anteriormente comentado.

## 1.1 Modelo Conceitual do Estudo

Diante da complexidade que envolve o fenômeno a ser estudado, visto que ele estabelece relações com outras variáveis independentes, optou-se pelo seu desenvolvimento a partir das dimensões: as características individuais do empreendedor e as competências que integram o seu perfil profissional e pessoal. A partir desta realidade procederam-se as delimitações conceituais da proposta de estudo.

Oliveira, Filion e Chirita apud Miranda, Silveira e Hoeltgebaum (2008, p.3) afirmam que “na literatura são inúmeros os termos empregados para descrever este fenômeno: empreendedorismo corporativo, *corporate venturing*, empreendedorismo interno, intra-empreendedorismo, renovação estratégica etc.”.

A busca de compreensão sobre a variedade de interpretações culminou na sistematização de duas correntes de pensamento: a primeira se fundamenta na demanda, ou seja, em elementos que atuam como propulsores do processo de criação. Essa abordagem se remete a fatores externos ao indivíduo e que estimulam a ação empreendedora. Nesses termos pode-se pensar em fatores ambientais organizacionais, mercadológico, situação de necessidade financeira, estímulo familiar entre outros. A segunda abordagem se baseia na oferta, a qual estuda e avalia os traços e características individuais componentes do perfil empreendedor (Thornton, 1999).

No tocante ao sentido adotado para compreensão da abordagem na complexidade que lhe é inerente, o presente estudo focará as duas abordagens, entretanto, dará maior ênfase a segunda, qual seja a análise dos traços e características individuais componentes do perfil empreendedor. O ambiente será considerado na medida que se reconhecer que ele é uma variável interferente no processo de empreender, uma vez que o indivíduo não se constitui por si só, mas pelas experiências que adquire do contato com o meio social.

Um estudo apresentado por Ferreira (2007), sobre o tema competências mostrou a existência de duas correntes distintas de pensamento as quais foram analisadas por Dutra (2007). A primeira originada dos autores norte-americanos (McClelland, 1973, Boyatzis, 1982, Spencer Jr. E Spencer, 1993, entre outros), sustenta a idéia de que competência é um conjunto de qualificações individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes) que possibilita o indivíduo para o exercício de determinadas atividades. Essa corrente se limita a enxergar a competência como algo interno do indivíduo, sem interferência do meio.

A segunda corrente, de origem francesa liderada por Le Boterf (1994) e Zarifian (1996), considera a competência como resultado de recursos, dimensão externa ao indivíduo e que unidos a recursos interpessoais, leva ao êxito no desempenhar das tarefas.

Para abordar a temática competência o estudo adota a corrente de Le Boterf (1994) e Zarifian (1996) que combinam recursos do meio com características individuais, ou seja, a idéia de competência não se liga apenas ao indivíduo, mas sim às suas ações com o meio em que vive, podendo ser fruto também do ambiente e da cultura em que está inserido.

Justifica-se que o modelo conceitual do estudo fundamentado nas abordagens empreendedorismo e competências, busca privilegiar uma análise do ato de empreender de forma bastante ampla. Isto explica a proposta do estudo no sentido de obter compreensão sobre este fenômeno para além do contexto do intra-empendedorismo, ou seja, além do contexto organizacional onde comumente ele é estudado, mas de se obter uma visão mais global que se amplia para o indivíduo, independentemente, de sua atuação profissional. Neste sentido, o estudo incorpora as características do indivíduo que contribuem para explicar seu objetivo maior de desempenhar o empreendedorismo.

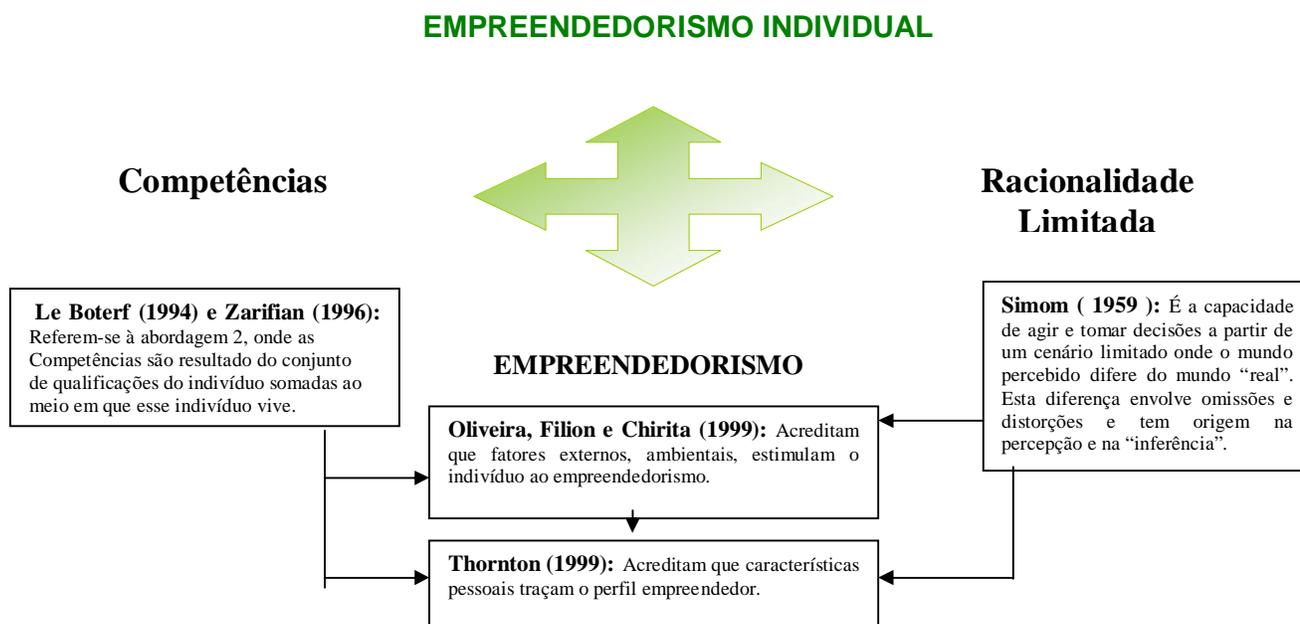
Neste contexto, a abordagem Competências será desenvolvida nas dimensões constituintes deste construto, quais sejam: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).

No tocante à dimensão Conhecimento (**C**), será abordado o conhecimento relacionado ao **saber**, aos conhecimentos adquiridos ao longo da vida, nas escolas, universidades, cursos... Trata-se do conhecimento de técnicas (Rabaglio, 2001).

Quanto à dimensão Habilidade (**H**), será abordado o **saber fazer**, ou seja, a capacidade de realizar determinada tarefa seja ela física ou mental. Trata-se de colocar em prática o saber adquirido (Rabaglio, 2001).

Com relação à dimensão Atitude (**A**), será abordado o **querer fazer**, ou seja, os comportamentos que o indivíduo tem perante situações do dia a dia e que envolvem a aplicação da habilidade e do conhecimento adquiridos até o momento (Rabaglio, 2001). Nesta dimensão será considerado o construto da racionalidade limitada, de Herbert Simon (1959), que confere ao indivíduo a capacidade irrestrita de maximizar e atingir, da melhor maneira possível, seus objetivos por suas atitudes de tomadas de decisões.

O esquema baixo ilustra a delimitação conceitual do estudo:



**Fonte:** Elaborado pela autora

## **1.2 Problema de pesquisa**

Embora o termo competências, no contexto organizacional, esteja associado a inúmeros significados, é possível reconhecer que alguns autores, que escrevem sobre este tema, comungam da idéia de associá-lo ao comportamento do indivíduo. Nesta linha, McLagan (1997) afirma embora exista uma variedade de significados, estes normalmente estão alinhados às características dos indivíduos ou das atividades produtivas exercidas por eles.

Corroborando com esta afirmativa os autores Kets De Vries (1996); Man & Lau, (2000) definem competências como características que englobam diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos. Estes podem ser influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares a cada indivíduo.

Além das competências, o ato de empreender vincula-se ao ato de obter sucesso, através de atitudes de assumir riscos, principalmente frente a processos decisórios. Partindo dessa premissa, temos que sucesso compreende o cumprimento de uma meta (Sampaio, 2006, p. 15) e a atitude de assumir risco está atrelada a tomada de decisão, que conforme Simon (1959), essa ocorre de forma limitada considerando as informações das quais o indivíduo dispõem, é a chamada racionalidade limitada.

Considerando o processo de empreender como o desempenho almejado por um indivíduo dentro da organização em que atua (intra-empendedorismo), ou mesmo no mercado de trabalho, esse processo requer um conjunto de características individuais inerentes às suas competências e a forma como faz uso da sua racionalidade limitada.

Nesse contexto, o presente estudo propõe aprofundar conhecimento, sobre as variáveis comentadas, junto a um grupo de profissionais piracicabanos, que foram contemplados com o Prêmio Empreendedorismo Luiz de Queiroz, promovido pela ACIPI (Associação Comercial e Industrial de Piracicaba) na categoria

empreendedorismo. Trata-se de sócios proprietários de renomadas e destacadas empresas em seus setores de atuação.

Assim, a questão a ser respondida nesse estudo é:

Como os empreendedores, agraciados com o Prêmio Empreendedorismo Luiz de Queiroz percebem o ato de empreender a partir do reconhecimento de competências e atuação em processos decisórios?

### **1.3 Proposições do Estudo**

O papel das proposições num estudo desta natureza é trazer algum tipo de resposta a um problema apontado, servindo também como meio de orientar ações corretoras e buscar mais informações sobre o problema.

Uma vez que a pesquisa qualitativa não exige hipótese e nem suposição, Vergara (1997, p.29) afirma que alguma intuição deve se ter a respeito da resposta ao problema e é aí que se constituem as proposições. Para Cooper e Schindler (2003, p.57), a proposição é uma declaração sobre conceitos que podem ou não ser confirmados, se referirem a fenômenos observáveis. Considerando o exposto, foram formuladas as seguintes proposições para o estudo que se segue:

**P1** – O empreendedorismo individual pode ser compreendido a partir de um conjunto de variáveis do constructo competências inerentes ao indivíduo empreendedor.

**P2** – Os fatores externos ambientais estimulam o indivíduo ao empreendedorismo, bem como as suas características pessoais.

**P3** – O processo decisório no ato de empreender é influenciado pelas dimensões subjetivas do próprio empreendedor.

## **1.4 Objetivos do Estudo**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral do estudo é aprofundar conhecimento sobre a temática empreendedorismo individual através das abordagens competências individuais e racionalidade limitada.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos associados ao processo de pesquisa são:

- a) Estudar e caracterizar o empreendedorismo individual de modo a constituir o seu conceito e a sua manifestação em contextos de trabalho,
- b) Estudar e caracterizar a abordagem competências individuais pela descrição do seu conceito e de sua manifestação em contextos de trabalho,
- c) Estudar e caracterizar a abordagem racionalidade limitada pela descrição do seu conceito e de sua manifestação em contextos de trabalho;
- d) Analisar o empreendedorismo individual no contexto das competências e da racionalidade limitada.

Como resultado final o estudo deverá fornecer uma análise que contribui para compreender o empreendedorismo individual na ótica das competências e da racionalidade limitada inerentes ao indivíduo empreendedor.

## **1.5. Justificativa e Contribuições do Estudo**

O que se pretende com esse estudo é dar início à discussão sobre empreendedorismo individual clarificando a compreensão sobre o processo de empreender interna ou externamente ao ambiente organizacional. Essa pretensão fundamenta-se em evidências de que não são apenas as organizações atuais que buscam cada vez mais a vantagem competitiva no espírito empreendedor de seus colaboradores. Mas, evidenciam-se também como as pessoas estão mais envolvidas e preocupadas com o seu crescimento profissional e seu próprio gerenciamento de carreira.

Neste sentido, o estudo poderá gerar informações para melhor compreensão sobre o entendimento de uma atuação profissional empreendedora dentro da complexidade inerente a este fenômeno organizacional.

Destaca-se também a contribuição do estudo ao introduzir as variáveis racionalidade limitada e competências como conceitos integrantes ao empreendedorismo. Esta particularidade busca compreender o fenômeno pesquisado a partir das relações que ele estabelece com as variáveis competências e racionalidade limitada. Neste contexto, o estudo se liga a interesses de pesquisa sobre o debate ampliado do tema empreendedorismo individual apontando para novas vertentes de análise a que venham corroborar com o avanço da pesquisa neste campo.

Parte-se da compreensão que, o avanço do referido debate possibilitará, futuramente, estruturar propostas de formação e desenvolvimento de indivíduos empreendedores capazes para responder as necessidades do mundo do trabalho. Particularmente, num primeiro momento esta realidade beneficiaria os centros de formação de empreendedores e, a posteriori, os programas de desenvolvimento de recursos humanos e demais profissionais que lidam com o comportamento humano em contextos de trabalho que demandam perfis profissionais empreendedores.

O estudo gera contribuições Grupo de Estudos Organizacionais e Gestão com Pessoas - GEOGEP, do Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP, para

o fortalecimento dos propósitos de suas linhas de pesquisa, em específico, as linhas gestão com pessoas e comportamento organizacional.

Finalmente, registra-se o interesse particular da pesquisadora sobre o tema, uma vez que atua em Recursos Humanos, mais especificamente em processos de recrutamento, seleção, desenvolvimento e formação de profissionais.

### **1.6. Estrutura do Trabalho**

Esse trabalho foi desenvolvido de acordo as normas da ABNT adotadas pelo Mestrado Profissional e Administração/UNIMEP e divulgadas no site do referido curso.

O planejamento do trabalho prevê as seguintes etapas:

- **Capítulo 1 - Introdução**

- **Capítulo 2** – apresenta a revisão bibliográfica sobre o empreendedorismo;

- **Capítulo 3** - desenvolve a revisão bibliográfica referente a competências humanas;

- **Capítulo 4** – apresenta a revisão bibliográfica sobre processo decisório;

- **Capítulo 5** - Apresenta a metodologia do estudo;

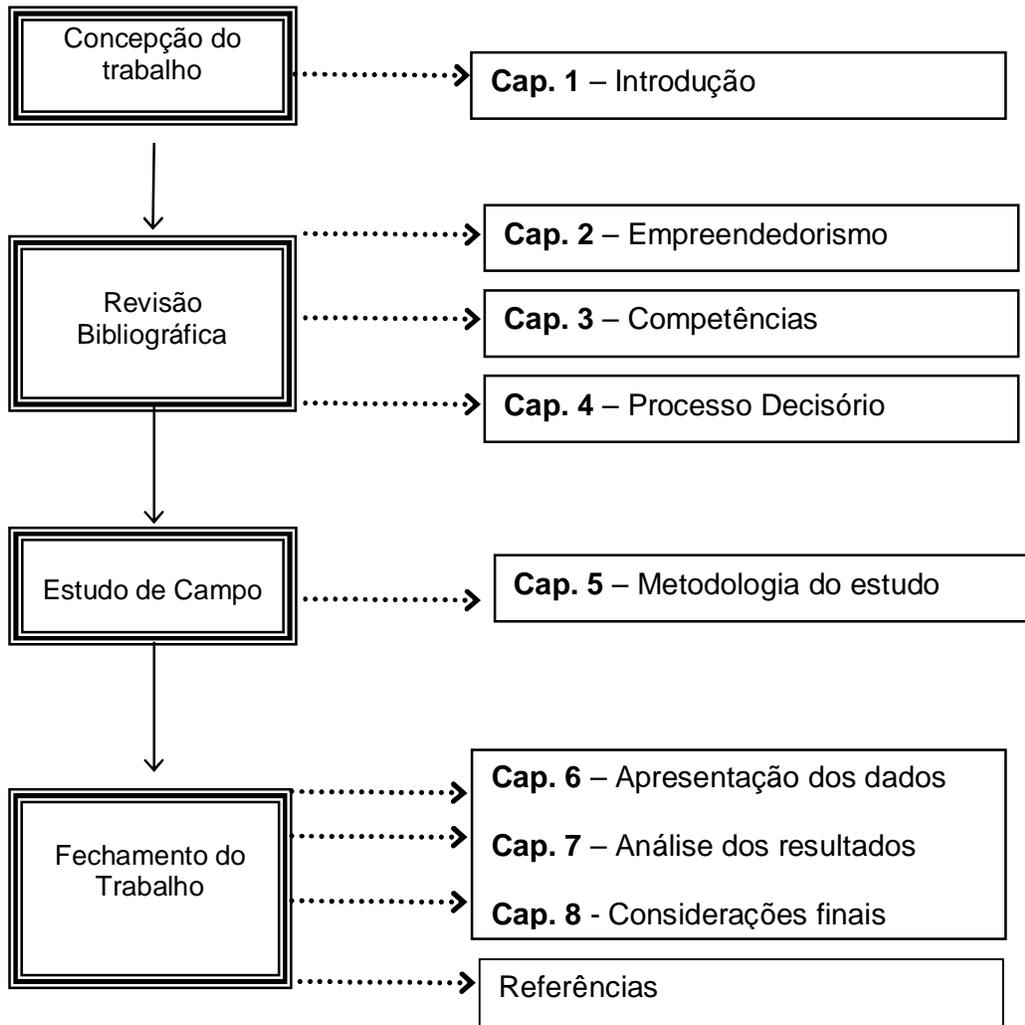
- **Capítulo 6** – Apresenta os dados coletados;

- **Capítulo 7** - Apresentação da análise dos resultados;

- **Capítulo 8** – Considerações finais do Estudo;

- **Referências**

A seguir, apresenta-se um esquema da proposta de estrutura desse trabalho:



## 2 O EMPREENDEDORISMO

O capítulo apresenta a revisão bibliográfica sobre empreendedorismo e tem como objetivo definir o seu conceito; as dimensões do perfil empreendedor; as características desse perfil; a cultura organizacional que não pode ser deixada de lado uma vez que se constitui no meio externo que impacta as competências e modelos mentais, variáveis ligadas ao empreendedorismo e o intra-empreendedorismo ou empreendedorismo corporativo.

### 2.1 – O conceito de empreendedorismo

Empreendedorismo é uma palavra derivada da língua francesa *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo (Dornelas, 2001).

De acordo com Lezana e Tonelli (1998):

Empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto. (LEZANA e TONELLI, 1998, p. 39)

O empreendedorismo se configura quando a idéia de inovação é concebida, é viável e se constitui em uma competência essencial. Isso significa que o novo negócio não poderá ser copiado facilmente e, ainda, se a idéia inovadora oferece condições ou pode ser utilizada para novos negócios. A alma do empreendedorismo, baseado nesses conceitos, está na criação de uma inovação que permaneça sendo exclusiva da empresa por um período de tempo significativo e, portanto, uma competência essencial que se constitui em seu diferencial. (SALAZAR et al, 2003).

Em estudos sobre empreendedorismo pode-se identificar diferentes concepções apresentadas por diversas escolas, como a escola dos economistas, a escola dos *behavioristas* (comportamentalistas) e a escola dos precursores da teoria dos traços de personalidade. (TAVARES e LIMA – Empreendedorismo, Empreendedores e Ação Empreendedora, p.03)

Autores da escola econômica defendem definições envolvendo o conceito de prática de empreender como o ato de criação de uma organização econômica inovadora (ou redes de organizações) para o propósito de obter lucratividade ou crescimento sob condições de risco e incerteza. Seria a abertura de um negócio próprio, que se estabeleça no mercado apesar do risco, gerando lucros à pessoa que empreende.

Os economistas identificaram qual era a atividade do empreendedor e o que ele significava para o desempenho econômico, mas não conseguiram criar uma ciência baseada no comportamento dos empreendedores, ou seja, não conseguiram explorar as características que faziam do indivíduo um ser empreendedor (Paiva Jr, 2001).

Os behavioristas (comportamentalistas) foram incentivados a traçar um perfil da personalidade do empreendedor (Filion, 1999). Na linha de pensamento da escola dos traços de personalidade, ainda que pesquisas não tenham sido capazes de delimitar o conjunto de empreendedores e atribuir características certas a este, tem-se propiciado uma série de linhas mestras para futuros empreendedores, auxiliando-os na busca por aperfeiçoar aspectos específicos para obterem sucesso. Dado o sucesso limitado e as dificuldades metodológicas inerentes à abordagem dos traços de personalidade, constata-se maior ênfase na orientação comportamental ou de processos.

Como principais estudiosos da corrente Behaviorista, encontram-se: Marx Weber, David C. McClelland, Brockhaus, Lorrain e Dussault, Filion, entre outros. Grande parte do mérito dessa corrente de pensamento deve-se a McClelland, pelo trabalho que estudou o comportamento de civilizações diante do desenvolvimento ou do declínio. Ele verificou que um dos pontos que diferenciava as civilizações de sucesso e as não bem sucedidas no processo de desenvolvimento era a existência de modelos que influenciavam o comportamento da população em geral (FILION, 1999).

Conforme Filion (1999) há no campo de estudos sobre empreendedorismo ausência de consenso a respeito do empreendedor e das fronteiras do paradigma. Os economistas tendem a concordar que os empreendedores estão associados à

inovação e são vistos como forças direcionadoras de desenvolvimento. Os comportamentalistas atribuem aos empreendedores as características de criatividade, persistência, internalidade e liderança. Para os indivíduos interessados no estudo da criação de novos empreendimentos, os melhores elementos para prever o sucesso de um empreendedor são o valor, a diversidade e a profundidade da experiência e das qualificações adquiridas por ele no setor em que pretende atuar.

A noção de empreendedorismo enquanto um processo social tem sido desenvolvida associada a menções ao empreendedor. Assim, as formulações de escolas de empreendedorismo representam formulações diferenciadas de ênfases sobre o papel do empreendedor na sociedade, privilegiando-se suas características pessoais ou comportamentais, mas trazendo também seu papel social. Nesse sentido, pode-se mencionar a formulação de Déry e Toulouse (1996) sobre as alternativas de formulação do empreendedorismo sob uma perspectiva micro ou macro, ressaltando-se certo voluntarismo ou determinismo social do processo empreendedor.

O empreendedorismo é relacionado por Schein (1985, p. 30) à criatividade e à propensão de criar “algo novo, envolvendo a motivação para superar obstáculos, propensão por aceitar riscos e desejo de elevação pessoal em qualquer objetivo a ser alcançado”.

Abaixo o quadro 1 resume os pensamentos e principais autores de cada uma das duas escolas citadas anteriormente:

<b>Escola</b>	<b>Foco</b>	<b>Principais Autores</b>
Behaviorista	Traçaram o perfil da personalidade do empreendedor. O indivíduo empreendedor possui um conjunto de características pessoais.	Marx Weber, McClelland, Brockhaus, Lorrain e Dussault e Filion.
Dos Economistas	Empreendedorismo é a prática inovadora com o propósito de lucratividade ou crescimento sob condições de risco e incertezas.	Hoeltgebaum e Schumpeter.

**Quadro 1:** Escolas de Empreendedorismo

**Fonte:** Elaborado pela autora

## **2.2 – Dimensões do Perfil Empreendedor**

Para Hoeltgebaum et al (2003), Joseph Schumpeter destacou as funções inovadoras e de mudanças que são características em um empreendedor, o qual buscaria alcançar o desenvolvimento econômico. Relacionaram ainda o empreendedor com a teoria do desenvolvimento econômico, os processos de empreendimentos de empreendedores passando a contribuir para o crescimento da economia.

Para Fillion (1999) empreendedor é aquele que possui criatividade, possui capacidade de estabelecer objetivos e os persegue, mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios, um empreendedor continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios, toma decisões moderadamente arriscadas, objetiva a inovação e continua a desempenhar um papel empreendedor, é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Segundo o autor, de alguma forma, os empreendedores são detectores de espaços de mercado e criadores de contextos, eles detectam a oportunidade e a visão empreendedora fornece diretrizes para a implantação do plano a ser executado. Para detectar oportunidades de negócios, é preciso intuição, entendimento e um mínimo de conhecimento.

Para Degen (1989) ser empreendedor é ter a necessidade de uma realização nova, conseguir colocar em prática as próprias idéias e reunir características de personalidade e comportamentos nem sempre fáceis de serem encontrados.

Carland et al. (1984) discutem as bases sob as quais os empreendedores deveriam se diferenciar de simples empresários. O empreendedor tende a ser criativo, a inovar, combinando recursos que gerem lucro.

Collins e Moore (1970) citados por Fillion (1999) foram uns dos primeiros a identificarem em empreendedores a característica de aprendizagem, considerando-a como a mais marcante dos empreendedores bem sucedidos. Desse modo, enquanto os empreendedores continuam a aprender, conseqüentemente, continuam a ter sucesso.

De acordo com Lumpkin et Dess (1996), a orientação empreendedora é constituída por cinco dimensões, sendo que estas assumem usualmente um papel chave e característico na distinção do processo empreendedor:

- autonomia
- comportamento inovador
- propensão para assumir riscos
- comportamento proativo e
- competitividade agressiva.

Por autonomia entende-se um comportamento de ação independente do indivíduo. Com relação ao tema empreendedorismo, autonomia se caracteriza por um comportamento independente do empreendedor e pela prática de forte liderança por parte deste, refletindo, assim, um comportamento autocrático. Na prática, pode ser entendida como ação independente de um empreendedor que objetiva levar para frente um conceito ou uma visão de negócio e completá-la.

Por comportamento inovador deve-se compreender a receptividade o engajamento e o suporte em relação a novas idéias que visem ao surgimento de novos produtos e serviços, bem como à criação de novas tecnologias de processos. Em outras palavras, trata-se da manifestação da vontade do empreendedor em introduzir novidades por meio da experimentação e de processos criativos com objetivo de desenvolver novos produtos, serviços ou processos. Representa igualmente um importante aspecto da OE, por se tratar de uma via para a captura de novas oportunidades de negócios para o empreendedor.

A exposição ao risco é possivelmente a principal qualidade e característica para descrever o empreendedorismo. O risco assumido pode ser entendido como o nível até o qual o empreendedor compromete recursos; significa, adicionalmente, tomar decisões e ações sem o conhecimento seguro dos resultados. O comportamento proativo está associado à iniciativa do indivíduo na busca de oportunidades. Na prática é como olhar na frente e agarrar as oportunidades como forma de antecipar a procura futura. Para explorar as oportunidades existentes, a visão proativa

representa, na maioria das vezes, a possibilidade de ganhos extraordinários para o empreendedor, dado o sentido de pioneirismo na ação. Em suma, esta característica pode ser entendida como a antecipação do indivíduo em relação às necessidades e problemas futuros. O comportamento proativo é importante característica do empreendedor.

A quinta dimensão característica dos empreendedores é o comportamento que se traduz por competitividade agressiva e está relacionado à disputa com os rivais por posições e parcelas de mercado e é de crucial importância para o sucesso e sobrevivência do empreendedor no seu mercado de atuação. Traduz-se no esforço intenso para ser número um no mercado e caracteriza-se por uma postura permanentemente combativa ou uma resposta agressiva para ultrapassar ameaças da concorrência. Na maioria das vezes, a competitividade agressiva se reflete na opção por métodos não tradicionais de competição e disputa.

As características de comportamento proativo e de competitividade agressiva, embora pareçam conceitos similares, são idéias distintas. Enquanto pro atividade está relacionada à forma como se exploram oportunidades e se entra em novos mercados, a competitividade agressiva está ligada à idéia de como se relaciona com os demais rivais no mercado.

O quadro 2 abaixo, resume os principais pontos elencados por cada autor sobre o perfil empreendedor:

<b>Autor</b>	<b>Abordagem</b>
Lezana e Tonelli (1998)	Empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individualmente e coletivamente. Definidos como inovadores que identificam e criam possibilidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto.
Dornellas (2001)	Empreendedor é aquele que assume risco e começa algo novo.
Salazar et al. (2003)	Criação de uma inovação que permaneça sendo exclusiva é o objetivo de um empreendedor.
Holtgebaum et al (2003), Schumpeter.	Funções inovadoras e de mudanças são características de um empreendedor que busca avanço econômico.
Filion (1999)	Empreendedor é o indivíduo com criatividade, capacidade de estabelecer objetivos e persegui-los. Possui alto nível de consciência do ambiente em que vive par poder detectar

	oportunidades, toma decisões arriscadas e está sempre aprendendo sobre o negócio. É inovador, imagina, desenvolve e realiza visões. Possui intuição, entendimento e conhecimento para colocar um plano em ação.
Degen (1989)	O empreendedor deve ter a necessidade de uma realização nova, conseguir colocar em prática as próprias idéias e reunir características de personalidade nem sempre fáceis de serem encontradas.
Carland et al (1984)	Empreendedores são diferentes de simples empresários. São criativos e inovadores, combinando recursos de gerem lucros.
Collins e Moore (1970)	São os primeiros a identificar a característica de aprendizagem no perfil empreendedor. A aprendizagem contínua é marcante em empreendedores bem sucedidos.

**Quadro 2:** Definições e autores sobre empreendedorismo.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

### 2.3 – Características do perfil empreendedor

Estudo realizado por Schmidt e Bohnenberger (2009, p.4), aponta as características para identificar o perfil empreendedor, quais sejam:

- **Auto-eficaz (AE):** é a estimativa cognitiva que uma pessoa tem das suas capacidades de mobilizar motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para exercitar controle sobre eventos na sua vida.
- **Assume Riscos calculados (AR):** pessoa que, diante de um projeto pessoal, relaciona e analisa as variáveis que podem influenciar o seu resultado, decidindo, a partir disso, a continuidade do projeto.
- **Planejador (PL):** pessoa que se prepara para o futuro.
- **Detecta oportunidades (DO):** habilidade de capturar, reconhecer e fazer uso efetivo de informações abstratas, implícitas e em constante mudança.
- **Persistente (PE):** capacidade de trabalhar de forma intensiva, sujeitando-se até mesmo a privações sociais, em projetos de retorno incerto.

- **Sociável (SO):** grau de utilização da rede social para suporte à atividade profissional.

- **Inovador (IN):** pessoa que relaciona idéias, fatos, necessidades e demandas de mercado de forma criativa.

- **Líder (LI):** pessoa que, a partir de um objetivo próprio, influencia outras pessoas a adotarem voluntariamente esse objetivo.

O autor Caird (1991) se utiliza de um teste que separa as características empreendedoras em cinco dimensões, identificando em seu estudo que os empreendedores de maior sucesso tinham altos *scores*, em cada uma delas:

- **necessidade de realização** que representa o empreendedor que possui algumas qualidades como: visão futura, auto-suficiência, postura mais otimista do que pessimista, orientação para as tarefas e para os resultados, incansabilidade e energia, confiança em si mesmo, persistência e determinação, além de dedicação para concluir uma tarefa;

- **necessidade de autonomia/independência** representando as qualidades de realização por intermédio de atividades pouco convencionais, preferência por trabalhar sozinho, necessidade de priorizar os seus objetivos pessoais e expressar o que pensa preferência por tomar decisões ao invés de receber ordens, não se rende à pressão do grupo de trabalho;

- **tendência criativa** que condensa as qualidades de imaginação e inovação, tendência de sonhar acordado, versatilidade e curiosidade, geração de muitas idéias, intuição, gosto por novos desafios, novidade e mudança;

- **propensão a riscos** refletida por qualidades como atuação mesmo com informações incompletas, julgamento quando dados incompletos são suficientes, valorização com precisão de suas próprias capacidades, ambição em um nível adequado, avaliação de custos e benefícios correta, fixação de objetivos desafiadores, mas que podem ser realizados; e

- **impulso e determinação** que representa a tendência do empreendedor possuir as qualidades de: aproveitamento de oportunidades, não aceitação de predestinação, atuação no sentido de controlar seu próprio destino, autoconfiança, equilíbrio entre resultado e esforço e considerável determinação.

Complementarmente, as dimensões identificadas por Lumpkin e Dess (1996) estão de certa maneira alinhadas às dimensões supracitadas, mas sob uma visão organizacional. Estes autores também confirmam a problemática da caracterização do empreendedor quando afirmam que as dimensões podem variar de um contexto para outro. De modo análogo, Hashimoto (2006) observa que não se deve esperar que uma mesma pessoa tenha todas as características positivas de um empreendedor corporativo.

#### **2.4 – A Cultura Organizacional e o perfil empreendedor**

Em relação às definições sobre o empreendedor, “agente” do empreendedorismo, Dolabela (1999), conceitua-o como um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Esse autor ressalta que na verdade aprende-se a ser empreendedor através da convivência com outros empreendedores. Empresários de sucesso são influenciados por empreendedores do seu círculo de relações (família, amigos ou por líderes ou figuras importantes, tomados como modelo). Desse modo, se uma pessoa vive em ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então ela terá motivação para criar seu próprio negócio.

Em geral, as pesquisas indicam que o nível de empreendedorismo é favorecido por culturas onde predominem baixa distância do poder, baixa aversão à incerteza, elevado individualismo e elevada masculinidade (Hayton, George, & Zahra, 2002). Ainda segundo estes autores, elevada aversão à incerteza e elevada distância do poder inibem a inovação, enquanto alto individualismo e masculinidade a estimulam. As culturas que valorizam e promovem a necessidade de auto-realização, as conquistas materiais e a autonomia, típicas de sociedades culturalmente individualistas, são as que habitualmente apresentam as maiores taxas de formação

de empresas. Estes valores culturais estão associados a altas taxas de abertura de empresas, porque apontam a valorização da ética do trabalho e a postura de assumir riscos (Hayton, George, & Zahra, 2002).

Para Hofstede (1994), a elevada distância do poder favorece a centralização e inibe o empreendedorismo, enquanto a baixa distância do poder está associada à descentralização, estimulando, assim, maior nível de empreendedorismo. Da mesma forma, a elevada aversão à incerteza favorece o surgimento de papéis e princípios restritivos e excesso de formalismo que afetam negativamente a iniciativa empreendedora. Em sentido oposto, sociedades que apresentam baixa aversão à incerteza possuem maior capacidade de perceber e captar oportunidades, o que também é de importância crucial para a elevação das taxas de empreendedorismo. A combinação de elevada distância do poder com uma alta taxa de aversão à incerteza é apontada como forte potencializador de instabilidade e, dessa forma, representa significativo inibidor da atividade empreendedora (Hofstede, 1995).

## **2.5 – O Intra-empreendedorismo**

O termo intra-empreendedorismo foi cunhado na década de 1980 pelo consultor de administração Gifford Pinchot III. A seguir, algumas definições sobre intraempreendedorismo e intra-empreendedor.

Para Pinchot (1989), os *intrapreneurs* são todos os sonhadores que realizam. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O *intrapreneur* pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa.

Já Zahra (1995) aborda duas dimensões em sua definição do intra-empreendedorismo: o foco na inovação e criação de negócios e a renovação estratégica. A primeira dimensão inclui o compromisso da empresa em construir novos produtos ou processos, criando novos mercados ou expandindo os já existentes. A segunda dimensão, renovação estratégica, é a revitalização das operações, mudando o escopo do negócio ou a sua abordagem competitiva.

Para Pryor & Shays (1993), o intra-empendedorismo é a criação de um ambiente no qual a inovação pode florescer de forma a transformar pessoas comuns, que nunca viram um cliente, em empreendedores de sucesso que assumem responsabilidades e papéis dentro da empresa.

De acordo com Andreassi (2005), o termo intra-empendedorismo pode ser entendido, em linhas gerais, como a capacidade que os funcionários de uma empresa têm para agir como empreendedores. Ele menciona também outra definição dada por Dornelas (2003 apud ANDREASSI, 2005):

Empendedorismo corporativo pode ser entendido como o processo pelo qual um indivíduo, ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma organização ou instigam a renovação ou a inovação dentro de uma organização existente.

O desenvolvimento do intra-empendedorismo também surge como uma forma de reter esses talentos dentro das empresas e ao mesmo tempo lidar de forma mais eficaz com as ameaças do mercado concorrente. Na visão de Hashimoto (2006), ao incentivar o intraempendedorismo, as empresas estariam aproveitando o melhor dos dois mundos: canalizar o espírito empreendedor dos funcionários para a empresa em troca de estrutura para os empreendedores tocarem os projetos pessoais que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Goosen, Coning e Smit (2002), apontaram num estudo um modelo conceitual sobre o intraempendedorismo em que a influência das posturas gerenciais sobre uma organização é destacada. Neste estudo, analisaram três aspectos organizacionais que caracterizam o intraempendedorismo, considerados pelos pesquisadores como os principais. Dois desses fatores, pro atividade e inovação, foram consideradas como relativas aos aspectos externos da organização. O terceiro fator principal diz respeito às posturas gerenciais e foca nos aspectos internos à organização.

O estudo visa abordar o empreendedorismo além de sua prática interna nas organizações, levando em consideração as competências necessárias ao indivíduo empreendedor, bem como a ação do meio externo e cultura organizacional como variáveis interferentes ao processo de empreender.

O presente estudo adotará as correntes de Oliveira, Filion e Chirita (1999), que acreditam na interferência de fatores externos, ambientais, como estímulo ao indivíduo empreendedor, bem como a corrente de Thornton (1999), que acredita que características pessoais traçam o perfil empreendedor. A autora faz uso das duas correntes, por acreditar serem complementares.

O quadro 3 ilustra as correntes escolhidas pela autora, para o prosseguimento desse estudo, bem como seus autores e variáveis envolvidas:

<b>Correntes</b>	<b>Variáveis envolvidas</b>	<b>Autores</b>
Fatores externos, ambientais, estimulam o indivíduo ao empreendedorismo.	Ambiente externo como todo (cultura organizacional, relações interpessoais, mercado econômico...)	Oliveira, Filion e Chirita (1999).
Características pessoais traçam o perfil empreendedor.	Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, valores, crenças, experiências pessoais...	Thornton (1999)

**Quadro 3:** Correntes do empreendedorismo, adotadas para o estudo.

**Fonte:** Elaborado pela autora

### **3 COMPETÊNCIAS HUMANAS**

O capítulo apresenta a revisão bibliográfica sobre o tema Competências e tem como objetivo conceituá-lo com base na idéia de que competência não se liga apenas ao indivíduo, mas sim às suas ações com o meio em que vive podendo ser fruto também do cenário no qual está inserido, seja este organizacional ou não. Pretende-se após a conceituação, estabelecer uma possível relação entre competências e perfil empreendedor.

#### **3.1 - O Conceito de Competência**

Para Le Boterf (2003) competências são traduzidas no seu conhecimento e nas suas habilidades e atitudes no que diz respeito à condução do negócio em que atuam e influenciam diretamente o sucesso de muitos profissionais. Ele a define ainda como a prática do que se sabe em certo contexto, geralmente marcado pelas relações de trabalho, pela cultura organizacional, pelas contingências, por diversas limitações etc. Para ele, competência se traduz em ação, em saber ser e, daí, a mobilizar conhecimentos em diferentes situações.

Dutra, Hipólito e Silva (2001) sublinham que, para um grupo de autores que realizaram seus trabalhos nas décadas de 70 e 80, na maioria americanos, competência significa o conjunto de qualificações que um indivíduo detém para executar trabalho com nível superior de desempenho.

Para Zarifian (1999) o conceito de competência transcende ao de qualificação e afirma que ele se relaciona com capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, estar além do prescrito, compreender e dominar situações em constante mutação, ser responsável e reconhecido por outros.

Sparrow e Bognanno apud Paiva e Melo (2008, p.339-368) correlacionam o conceito a um leque de atitudes que permitam adaptação rápida a um ambiente cada vez menos estável, incitem o uso produtivo do conhecimento, e promovam inovação e aprendizagem permanentes.

Corrêa (1999, p.39) ressalta que a noção de competência surge dos discursos empresariais sendo carente de maior precisão em sua definição. Esse termo tem sido empregado em diversos campos da ciência e tem sido considerada como alternativa para o termo qualificação.

Competência pode ser concebida como característica que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimento, influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa (Kets De Vries, 1996; Man & Lau, 2000). O quadro 4 ilustra a evolução do conceito competência:

Autor	Conceito
McClelland (1997 – USA)	Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo detém para realizar as tarefas descritas em um cargo. (CHA)
Le Boterf (1995 – FRANÇA)	Competência como entrecruzamento de três eixos: formação pessoal, formação educacional e experiência profissional.
Zarifian (1999 – FRANÇA)	Competência é a inteligência prática de situações que se apóia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações.
Fleury (2000 – BRASIL)	Competência significa saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica para agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Dutra (2001 – BRASIL)	Competência é aquilo que a pessoa realmente entrega à organização, o que faz com que a organização se beneficie diretamente de seu conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

**Quadro 4:** Evolução do conceito competência

**Fonte:** Elaboração da autora adaptado a partir de Fleury (2002)

O estudo irá se basear nos conceitos descritos por Le Boterf e Zarifian, considerando a interferência do meio no processo de aquisição e transformação das competências.

### 3.2 – A Complexidade da Competência

A partir do final da Idade Média, o termo competência que antes era utilizado no campo jurídico, significando a faculdade que a lei concede a funcionário, juiz ou tribunal, passa a caracterizar o indivíduo capaz de realizar uma determinada tarefa no contexto do trabalho.

Os autores Brandão e Guimarães (2001, p.9), resgatam que Taylor (1970) alertava sobre a necessidade de homens eficientes nas empresas e que a procura pelos competentes era maior do que a oferta do mercado.

Durante as décadas de 1930 a 1950, o psicólogo americano, comportamental, David McClelland determinou um conjunto de requisitos que denominou de competências e que tinha por definição algo além de habilidade, uma característica humana que diferencia o desempenho extraordinário do desempenho típico. (Donkin, 2003).

Corrêa (1999) ao comentar sobre as diferentes concepções e visões existentes para o termo competências, afirma:

A noção de competência origina-se dos discursos empresariais, sendo esta uma noção carente de precisão. Fortalece-se em decorrência da necessidade de se avaliar e classificar novos conhecimentos e habilidades oriundas das novas exigências associadas ao modelo de produção e gerenciamento, substitutivas da noção de classificação, ancoradas nos postos de trabalho e das classificações profissionais que lhes eram correspondentes (CORREA, 1999, p.39).

Nas considerações acima, nota-se que a noção de competência tem sido considerada como alternativa para o termo qualificação sendo recriada e reatualizada para construir novos critérios de acesso e permanência no emprego. Constitui uma noção cunhada a partir de uma corrente que trata competência desvinculada da dimensão do tempo e espaço sócio-culturais. Assim, tende a reduzir a competência a um rol de aptidões e habilidades genéricas. Adaptáveis às necessidades das exigências do capital.

O tópico tratado anteriormente nesse estudo, retrata a evolução do conceito de competência, na visão de diferentes autores. O avanço observado no contexto das discussões traz a noção de competência vinculada a um contexto de trabalho; de variável dependente dos recursos do meio, dos aspectos estruturais das organizações ou das peculiaridades do cargo de um trabalhador (LE BOTERF, 2006).

### **3.3 – Categorias de Competências**

Com base nos estudos de Man e Lau (2000), as competências são categorizadas em seis áreas distintas de comportamento, apresentadas a seguir:

- **Competências de Oportunidade** - o reconhecimento de oportunidades de negócios pode ser amplamente dividido em três conglomerados: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado. Tais aglomerados sugerem que um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as chances potenciais de negócios por meio da sua avaliação, de modo a transformá-las em situações positivas.

A ação empreendedora de reconhecimento de oportunidades de negócios, definida por Hills e Laforge (1996) como sendo a percepção de potencial para novos lucros por meio da fundação e aperfeiçoamento de empreendimentos ou da melhoria significativa de um negócio já existente, faculta seu avanço ao estabelecimento de estruturas que garantam desempenhos satisfatórios ao longo da vida efetiva da empresa.

Essa competência requer elementos de preparação da empresa, uma vez que existe convergência de fatores controláveis, como a vigilância, seleção da equipe de trabalho, estudos, riscos de uma nova atividade e mudança de estilo de vida, além das não controláveis, a exemplo dos aspectos culturais, sociais e econômicos, que afetam a habilidade de um potencial empreendedor no sentido de reconhecer a tal oportunidade (Stevenson & Gumpert, 1985).

- **Competências de Relacionamento** - a atração de novos recursos demanda do empreendedor a capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, boa reputação, capacidades no setor, compromisso e conduta junto a redes de relacionamentos com parceiros efetivos e potenciais (Ring & Van De Ven, 1994; Brush, Greene, & Hart, 2002).

A preocupação com o relacionamento em rede (*networking*), reconhecido como fundamental para o desenvolvimento profissional expande-se gradativamente para o cotidiano das pessoas como práticas inexorável de sobrevivência num saber **fazer** relacional (*netliving*) (Minarelli, 2001). Ao discutir a modalidade inovadora das empresas japonesas no pós-fordismo, Coriat (1994) já alertava que a competência relacional acrescentava inovações nos relacionamentos entre firmas por meio do intercâmbio de produtos e conhecimentos disponíveis e necessários à reprodução dos seus resultados.

Os envolvimento estratégicos aprimoram o desempenho inovador na medida em que a pesquisa de mercado e as atividades de pesquisa e desenvolvimento são aperfeiçoadas pelas informações compartilhadas na rede (Castells, 1999).

Na visão de Desaulniers (1997), o agir competente resulta de empreendimentos originários de variadas fontes (indivíduo, escola, Estado, sociedade), sendo assim, ele gera ganhos para todos, constituindo-se em uma estratégia que se presta ao desenvolvimento e à consolidação da cidadania.

- **Competências Empreendedoras** - Esse processo é tarefa dos indivíduos em posição estratégica na organização, na medida em que os dirigentes devem conduzir e ir adaptando conceitualmente os objetivos e recursos com base nas oportunidades que emergem no ambiente (Keegan, 1995).

- **Competências Conceituais** - Ao ponderar que os empreendedores são hábeis observadores, tanto das oportunidades do ambiente externo quanto dos aspectos internos da organização, cabe reconhecer que eles driblam etapas normais do processo decisório e desenvolvem ações velozes e intuitivas (Man & Lau, 2001). Paralelamente, são capazes de perceber situações por ângulos diferentes ou de

forma positiva, de modo a encontrar alternativas para a mesma questão: quando as outras pessoas estão vendo o mercado saturado, esses indivíduos podem descobrir nichos para penetrar nesse mercado e se adaptar a novas situações, não apenas relacionadas a novos produtos e tecnologias, como também à reformulação dos produtos e serviços já existentes ou à penetração em outros mercados (Man et al., 2000).

Um empreendedor eficiente deve ter capacidade de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer dos ambientes.

- **Competências Administrativas** - A competência administrativa se refere à eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Esse processo se desdobra em mecanismos de planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle (Man & Lau, 2000). Deste modo, quando os recursos como fundos, parcerias e empregados não estão disponíveis na empresa, os empreendedores necessitam captá-los no ambiente de negócio de modo a fortalecer as potencialidades de sua empresa. A questão básica com respeito aos recursos, que Birley e Muzuka (2000) assinalam, corresponde aos elementos necessários aos múltiplos estágios de desenvolvimento da empresa.

Assim, o empreendedor tenta maximizar a criação de valor, minimizando o conjunto de recursos disponíveis, o que implica aceitação de maiores riscos. Em situações de crise, uma organização reconhecida como madura também adota uma configuração de empresa empreendedora, quando lança mão de uma liderança criativa e relacional que imprima uma visão integrada e seu controle personalizado para motivar as pessoas a terem alto desempenho (Dollinger, 1995; Gibb, 1999; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000; Mintzberg & Quinn, 2001).

- **Competências Estratégicas** - as competências relacionadas à escolha e implementação das estratégias da empresa constituem uma área especial de comportamento empreendedor. Os empreendedores eficazes tanto visualizam panoramas de longo prazo como também planejam objetivos e posicionamentos de médio prazo alcançáveis e realistas.

Eles devem estar aptos a perceber tendências emergentes no ambiente, sintonizar se com informações diversas e conseguir ajustar suas percepções na direção das forças ambientais (Mintzberg et al., 2001). Esses indivíduos têm de ser mais hábeis do que os demais membros da organização na tarefa de gerenciar sua complexidade (Kets De Vries, 1997).

Mudanças estratégicas são necessárias para encarar as transformações ambientais, ou para adotar táticas para enfrentar os clientes e os concorrentes.

Eles também são responsáveis por estimação da viabilidade financeira de mecanismos de controle dos seus resultados.

O método de direcionamento estratégico aumenta a confiança do dirigente, quanto ao rumo que está seguindo e proporciona orientação importante para a equipe, ao apresentar imagem de profissionalismo junto aos clientes (Kerns, 2002).

**- Competências de Comprometimento** - As competências de comprometimento são as que demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, sobretudo em situações adversas. 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 na ocorrência de crises setoriais (Man & Lau, 2000).

Muitas vezes a dedicação à atividade empresarial vincula-se a outras motivações, tais como o senso de responsabilidade com respeito à equipe ou mesmo à manutenção de crenças e valores pessoais. Os valores e os objetivos relacionam-se ao esforço de empreendimento ocorrido no passado, a aspirações de avanços no setor de atividade, a um senso de auto-reciclagem gerador de capacidade de crescimento e à força para trabalhar continuamente em meio das dificuldades enfrentadas. O quadro 5 mostra as categorias de competências, relatadas acima:

<b>Competências de Oportunidade</b>	Reconhecimento de oportunidades de negócios pode ser amplamente dividido em três conglomerados: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado. Tais aglomerados sugerem que um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as chances potenciais de negócios por meio da sua avaliação, de modo a transformá-las em situações positivas.
<b>Competências de Relacionamento</b>	A atração de novos recursos demanda do empreendedor a capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, boa reputação, capacidades no setor, compromisso e conduta junto a redes de relacionamentos com parceiros efetivos e potenciais.
<b>Competências Empreendedoras</b>	Esse processo é tarefa dos indivíduos em posição estratégica na organização, na medida em que os dirigentes devem conduzir e ir adaptando conceitualmente os objetivos e recursos com base nas oportunidades que emergem no ambiente.
<b>Competências Conceituais</b>	Capacidade de perceber situações por ângulos diferentes ou de forma positiva, de modo a encontrar alternativas para a mesma questão: quando as outras pessoas estão vendo o mercado saturado, esses indivíduos podem descobrir nichos para penetrar nesse mercado e se adaptar a novas situações, não apenas relacionadas a novos produtos e tecnologias, como também à reformulação dos produtos e serviços já existentes ou à penetração em outros mercados.
<b>Competências Administrativas</b>	A competência administrativa se refere à eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos.
<b>Competências Estratégicas</b>	Competências relacionadas à escolha e implementação das estratégias da empresa constituem uma área especial de comportamento empreendedor. Os empreendedores eficazes tanto visualizam panoramas de longo prazo como também planejam objetivos e posicionamentos de médio prazo alcançáveis e realistas.
<b>Competências de Comprometimento</b>	São as que demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, sobretudo em situações adversas.

**Quadro 5:** Categoria de Competências  
**Fonte:** Elaborado pela autora

O presente estudo adotará a corrente abordada pelos autores Le Boterf e Zarifian, que descrevem competências como resultantes do conjunto de qualificações do indivíduo, somadas ao meio em que esse indivíduo vive.

Abaixo o quadro 6 ilustra a corrente bem como suas variáveis e os autores:

<b>Corrente</b>	<b>Variáveis envolvidas</b>	<b>Autores</b>
Competências são resultado do conjunto de qualificações do indivíduo somadas ao meio em que esse indivíduo vive.	Ambiente externo como todo (cultura organizacional, relações inter pessoais, mercado econômico...) e conhecimentos, habilidades, atitudes, valores, crenças, experiências pessoais...	Le Boterf (1994) e Zarifian (1996)

**Quadro 6:** Corrente de competências, adotada pelo estudo.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Considerando o quadro acima e o quadro de número 5 apresentado no capítulo anterior, fica possível estabelecer relação entre as abordagens escolhidas, conforme ilustrado no quadro 7 abaixo:

<b>Correntes de empreendedorismo</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Autores</b>	<b>Corrente de competências</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Autores</b>
Fatores externos, ambientais, estimulam o indivíduo ao empreendedorismo.	Ambiente externo como todo (cultura organizacional, relações inter pessoais, mercado econômico...)	Oliveira, Filion e Chirita (1999).	Competências são resultado do conjunto de qualificações do indivíduo somadas ao meio em que esse indivíduo vive.	Variáveis internas e externas (ambiente) ao indivíduo	Le Boterf (1994) e Zarifian (1996)
Características pessoais traçam o perfil empreendedor.	Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, valores, crenças, experiências pessoais...	Thornton (1999)			

**Quadro 7:** Relação entre as correntes escolhidas neste estudo, para trabalhar os construtos empreendedorismo e competências.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

O quadro acima permite visualizar que a corrente adotada para trabalhar competências, tem como variáveis as mesmas previstas nas correntes escolhidas para se trabalhar o empreendedorismo.

### **3.4 – As dimensões do Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA)**

Para o autor Parry (1996, p. 50) o conceito de competência é resumido como sendo “um cluster de conhecimentos, skills e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um job (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance do job, que possa ser medido contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”.

Essa dimensão foi disseminada no Brasil no início dos anos 90 associada à idéia de perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessário para que uma determinada pessoa pudesse ter uma boa performance em seu cargo. É o pensamento taylorista, de que a pessoa certa deve estar no lugar certo.

Parry (1996) chama atenção para duas concepções atribuídas a competências: inputs ou outputs. Nos Estados Unidos, as competências são percebidas como inputs, ou seja, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que interferem no desempenho do indivíduo. Exemplos de autores que defendem essa linha são Boyatzis e Spencer e Spencer. O primeiro, sustenta que competências são certas características ou habilidades da pessoa que a capacitam a demonstrar ações específicas apropriadas. (Boyatzis, 1982). O segundo, diz que competências são características subjacentes de um indivíduo causalmente relacionadas a critérios de referência efetivos e/ou desempenho superior para um cargo ou situação. (Spencer e Spencer, 1994).

Na Europa, as competências são vistas como outputs, ou seja, empregados demonstram competências a partir do momento em que atingem ou superam resultados esperados no trabalho. Como exemplos de autores dessa linha, Le Boterf e Zarifian. Para Le Boterf (1995), o distintivo da competência é a ação. A

competência não se reduz a um estado ou conhecimento, a um saber ou habilidade., e sim a ação. Para Zarifian (2001), a definição de competência está em assumir responsabilidade, tomar decisão diante de situações profissionais com as quais o indivíduo se depara. Segundo o autor, as pessoas estão cada vez mais diante do inusitado, sendo impensável prescrever de forma precisa o conjunto de tarefas e atividades que a pessoa terá que executar. Desse modo, não tem como vincular a competência ao cargo, como no modelo taylorista, mas sim à pessoa que terá que entender a demanda do contexto e sobre ela saber estruturar e atuar de acordo com seu repertório de forma adequada.

## **4 PROCESSO DECISÓRIO**

Este capítulo tem como objetivo conceituar a racionalidade limitada, conceito tratado por Herbert Simon (1959), como a capacidade irrestrita de maximizar e atingir, da melhor maneira possível, seus objetivos. Para Simon, a racionalidade humana está sujeita a limitações e essas limitações estão elas próprias dependentes do contexto organizacional em que se situa um determinado responsável por decisões e atitudes do indivíduo.

O capítulo tem como finalidade, mostrar que essas decisões tomadas a partir de um cenário limitado ao indivíduo, refletem nas atitudes necessárias para se assumir riscos, competência essencial ao indivíduo empreendedor.

### **4.1 – Herbert Alexander Simon (1916-2001)**

Graduado em 1936, em Ciências Política pela Universidade de Chicago e titulado Ph.D, pela mesma Universidade e na mesma área.

Foi docente em diversas universidades, entre elas Universidade Carnegie Mellon (Pittsburg) e no Instituto de Tecnologia de Illinois (Chicago), foi pesquisador em Administração Pública, consultor do governo e da NASA e diretor do Conselho de Pesquisas de Ciências Sociais. Por seus estudos em decisão e comportamento, recebeu prêmios como o Nobel de Economia, em 1978. (FILHO & ALBUQUERQUE, 2008)

Seu interesse na tomada de decisão iniciou-se ainda na graduação, ao fazer um trabalho para a disciplina de Governo Municipal. Nesse trabalho ele percebeu que as tomadas de decisão estão muito pautadas nas preferências e fidelidades do tomador de decisão e assim, em 1945, publicou a obra Comportamento Administrativo.

### **4.2 – Contextualização da Racionalidade Limitada**

O estudo de Simon sobre a Racionalidade Limitada, pode ser considerado um estudo da corrente behaviorista não clássico, por se caracterizar em um estudo que

se preocupa em entender o comportamento da organização através da maneira como as pessoas tomam decisões dentro dessa organização e como a administração influencia de alguma forma esse processo de tomada de decisão.

Os estudos sobre o comportamento humano nas organizações ganham força no fim da Primeira Guerra Mundial, quando o exército americano começa a recrutar pessoas que tivessem maior aptidão para desempenhar as funções militares. Nessa época a concepção de homem era puramente econômica, ou seja, sujeito capaz de produzir com melhores resultados desde que reúna condições físicas para isso e seja remunerado adequadamente.

Na década de 30, dois acontecimentos intensificam a visão behaviorista do sujeito nas organizações, os estudos conduzidos por Elton Mayo e a promulgação nos EUA do National Labor Relations Act. Assim, os empresários passam a motivar mais seus funcionários na tentativa de agradá-los. Aí surge o homem social, concebendo a organização como um lugar onde os indivíduos buscam a realização de necessidades particulares. A partir dessa idéia e da concepção de homem econômico e social, que Simon propõe a teoria da decisão.

#### **4.3 – O Conceito de Racionalidade Limitada**

Na visão de Simon (1959), o modo como o indivíduo realiza suas escolhas, suas decisões, influencia na estrutura e no funcionamento da organização. O autor afirma que uma teoria geral da administração, deve incluir princípios que assegurem decisões corretas.

O autor (1959) em sua concepção de tomada de decisão aponta dois extremos quando trata a racionalidade. Em um primeiro extremo está o homem econômico, possuidor de uma onisciência racional, capaz de reunir todas as informações necessárias para se tomar uma decisão, conhecendo suas implicações, suas conseqüências e seus resultados sendo assim capaz de escolher a melhor alternativa para se chegar a uma maximização de resultados.

No outro extremo, está o homem comportamento, dotado de emoções, valores e capaz de reduzir todo o conhecimento em afetividade. Isso resume que as pessoas não são tão racionais como poderiam e gostariam de ser.

Para o autor (1959), o comportamento do indivíduo na organização é em quase sua totalidade, racional, uma vez que busca a melhor solução, mas não a consegue devido a limitações e critérios em que baseia suas escolhas. Uma síntese da abordagem de Simon pode ser exposta na seguinte frase “o homem é um ator econômico bombardeado por escolhas e decisões, mas possuindo um estoque limitado de informações e capacidades de processamento” (SIMON, 1959 apud FILHO & ALBUQUERQUE, 2008. pág 86)

Neste sentido, a decisão é um processo pelo qual um comportamento ou estratégia é escolhida e realizada em determinado momento.

A palavra limitada, pertencente ao conceito em questão, faz referência ao fato de que jamais o indivíduo conhecerá todas as alternativas, todas as informações e todas as suas conseqüências. O indivíduo que tomara a decisão, não terá todas as informações necessárias e não conseguirá saber qual a melhor alternativa de comportamento a ser selecionada e implementada. A decisão será tomada levando em consideração seu objetivo imediato, mas não terá como ele saber se a escolha feita realmente foi a melhor. Dessa forma então, o indivíduo é limitado em sua racionalidade. (FILHO & ALBUQUERQUE, 2008)

Além disso, o indivíduo é influenciado muitas vezes por sua capacidade física, seus valores e a extensão de seus conhecimentos, pois devemos lembrar que o indivíduo é um ser social.

Simon (1959, p. 272) afirma que a informação do decisor sobre seu ambiente é muito menor que uma aproximação do meio real. O mundo percebido é muito diferente do mundo “real” e esta diferença envolve omissões e distorções e tem origem na percepção e na “inferência”.

O autor continua afirmando que, as pessoas não tentam compreender o mundo como um sistema integral, mas têm modelos parciais tratáveis e identificam padrões recorrentes. As pessoas tendem a focar aquilo que as preocupa, ao invés de enfrentarem objetivos conflitantes. Os observadores selecionam informações que podem ser relevantes e isto ajuda a reduzir a sobrecarga de informação. Os indivíduos usam procedimentos simples para guiar suas ações. Dessa maneira, há economia porque os recursos são escassos, ou seja, a capacidade computacional é limitada.

Dessa forma, o conceito amplo de racionalidade limitada abrange decisões satisfatórias e não ótimas. A otimização é algo fictício, uma vez que as decisões são limitadas e influenciadas pelas limitações do ser humano tanto com relação a obtenção total de informações como pelas crenças, tempo, custo, conflitos e jogos de poder existentes dentro das organizações.

Assim, o conceito de racionalidade proposto por Simon (1959) consegue sustentar uma forma inovadora de apreender as incertezas do ambiente no sentido de gerar regularidades no comportamento individual.

Em sua teoria, ainda prevê a interferência da organização no processo decisório e divide as influências organizacionais em duas sendo elas: externas (autoridade, aconselhamento, informação e treinamento) e internas (o critério da eficiência e as identificações com a organização). A principal influência decisória são os objetivos da organização.

Para o autor, a decisão tomada por um indivíduo deve ser avaliada considerando os objetivos que se esperava atingir no momento. A mesma decisão, em outro momento da história, em outro contexto, com certeza não traria os mesmos resultados.

## 5 METODOLOGIA DO ESTUDO

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa, compreendendo: a tipologia do estudo, a população, o instrumento de coleta de dados, o roteiro da entrevista e os procedimentos para realização das entrevistas.

### 5.1 – Tipologia do estudo

**No tocante aos objetivos** a pesquisa pode ser classificada como exploratória descritiva, considerando sua finalidade de compreender um fenômeno organizacional contemporâneo pouco conhecido e sistematizado na literatura.

Para Malhotra (2006) afirma que a pesquisa exploratória proporciona explorar uma situação problema. Autores como Vergara (2004), também defendem que a pesquisa exploratória sirva para buscar um maior entendimento sobre um dado problema.

O estudo enquadra-se ainda como descritivo, uma vez que descreve algumas variáveis que fazem parte do problema de pesquisa. Segundo McDaniel & Gates (2003, p.33), “compreende as relações básicas da área do problema”; são estudos “conduzidos para responder às perguntas: quem, o que, quando, como e onde”.

Quanto aos **procedimentos de coleta de dados** trata-se de um levantamento, que segundo Martins (2000, p.28) “caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”.

**Segundo as fontes de informação** é uma pesquisa de campo, pois, envolverá a presença do pesquisador no contexto do fenômeno a ser pesquisado. É também uma pesquisa bibliográfica e documental, pois se utilizou das contribuições de diversos autores e de fontes secundárias.

A pesquisa de campo é considerada uma coleta de dados para conseguir informações sob determinados aspectos da realidade. Ela ajuda o pesquisador a “identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento” (LAKATOS, 1996:79). Essa

pesquisa também obriga o pesquisador a ter um contato mais direto com a realidade. Nesta técnica o pesquisador procura recolher e registrar os fatos da realidade sem a utilização de meios técnicos especiais, ou seja, sem planejamento ou controle. Geralmente este tipo de pesquisa é empregado em estudos exploratórios sobre o campo a ser pesquisado.

A pesquisa bibliográfica em linhas gerais é um apanhado sobre os principais trabalhos científicos já realizados sobre o tema escolhido, capazes de fornecer dados atuais e relevantes. Ela abrange: publicações avulsas, livros, jornais, revistas, vídeos, internet, etc. Esse levantamento é importante tanto nos estudos baseados em dados originais, colhidos numa pesquisa de campo, bem como aqueles inteiramente baseados em documentos (LUNA, 1999).

**Em relação à natureza dos dados** é uma pesquisa qualitativa, pois, envolve uma busca profunda sobre a compreensão e a interpretação do fenômeno a ser pesquisado. Esse tipo de pesquisa no entendimento de Chizzotti (1991, p. 27, 89, 104) é utilizado para ressaltar as significações que estão contidas nos atos e práticas. Para o autor, a finalidade da pesquisa qualitativa visa, em geral, provocar esclarecimento de uma situação para uma tomada de consciência pelos próprios pesquisados dos seus problemas e das condições que os geram, a fim de elaborar os meios e estratégias de resolvê-los.

## **5.2 – População da pesquisa**

A população da pesquisa foi constituída de 4 empresários, da cidade de Piracicaba, identificados a partir da divulgação do Prêmio Empreendedorismo Luiz de Queiroz, promovido pela ACIPI (Associação Comercial e Industrial de Piracicaba) na categoria empreendedorismo.

O Prêmio Empreendedorismo Luiz de Queiroz é iniciativa da ACIPI em reconhecimento a empresários locais que apresentam histórico de sucesso em sua trajetória profissional e empreendedora. Trata-se de empresários que se destacaram, em 2010, nos setores de indústria, comércio e serviços na cidade de

Piracicaba, interior do Estado de São Paulo. Esse prêmio, na sua primeira edição, tem o propósito de integrar, promover, divulgar e valorizar o empresário local, servindo de estímulo ao fomento empreendedor. Sua periodicidade foi definida a cada 2 anos. (Jornal de Piracicaba, 16 de outubro de 2010).

Para a identificação dos premiados foi constituída uma comissão julgadora, formada por diferentes profissionais locais e regionais, que analisou a atuação empreendedora de um grupo de empresários da cidade. O prêmio previu o atendimento dos seguintes quesitos:

- saúde econômica do negócio que dirigem
- projetos de responsabilidade sócio-ambiental,
- preocupação com o desenvolvimento intelectual dos colaboradores,
- coragem para investir.

### **5.3 - Instrumento de Coleta de Dados**

Foram adotados como instrumentos de coleta de dados a pesquisa documental e a entrevista em profundidade, do tipo semi-estruturada.

A pesquisa documental foi utilizada, em menor proporção, para a obtenção de dados e informações sobre as empresas administradas pelos sujeitos participantes do estudo. Utilizou-se a mídia local imprensa e site das empresas.

Para Gil (1999), a pesquisa documental difere da pesquisa bibliográfica apenas na natureza das fontes. A pesquisa documental utiliza-se de materiais que não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa, enquanto a pesquisa bibliográfica reúne as contribuições dos diversos autores sobre um determinado assunto.

Há, ainda, os chamados documentos de primeira mão e os documentos de segunda mão. O primeiro tipo são aqueles documentos que não receberam qualquer tratamento analítico, como documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, gravações, etc. O segundo tipo são aqueles que, de alguma forma, já

foram analisados, tais como relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros.

A escolha pela entrevista, como o instrumento principal da coleta de dados, justificou-se, porque as pesquisas qualitativas trabalham com: significados, motivações, valores e crenças e estes não podem ser simplesmente reduzidos às questões quantitativas, pois respondem a noções muito particulares (MINAYO, 1996).

A entrevista em profundidade é considerada pelos autores Hair et. al. (2006, p.167) como uma conversa individual não estruturada entre o entrevistador e o entrevistado, onde os participantes são previamente selecionados “por apresentarem algum tipo de percepção especializada... os participantes normalmente ficam mais a vontade para discutir tópicos potencialmente delicados”.

Esses autores (2006) definem a entrevista semi-estruturada como:

Abordagem em que o pesquisador fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta. O entrevistador pode querer fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas e que não estavam originalmente incluídas. Esta abordagem pode resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas (HAIR et.al. 2006, p.163).

### **5.3.1 - Roteiro da entrevista**

O roteiro da entrevista foi estruturado em 5 blocos de modo a explorar as seguintes abordagens:

- identificação pessoal
- histórico da trajetória profissional dos sujeitos
- competências para empreender
- sucesso profissional
- processo decisório

### **5.3.1.1 – Pré teste do roteiro**

Após a finalização do roteiro das entrevistas este foi submetido à pré teste junto a um profissional, presidente de uma empresa de comunicação, o qual aceitou contribuir para esta atividade. A partir deste pré teste procedeu-se ajustes necessários visando à versão final desse instrumento (vide apêndice 1).

### **5.3.2 – Procedimentos para a realização das entrevistas**

O contato inicial com as empresários, sujeitos da pesquisa, foi feito através de uma carta convite (vide apêndice 2), enviada por e-mail as secretárias responsáveis pelas agendas dos empresários. A partir desse contato, a pesquisadora procedeu aos agendamentos das entrevistas, caracterizando-se em entrevistas pessoais.

Hair et al (2006, p.169) comentam que a entrevista pessoal “envolve o contato direto com os respondentes... permite a possibilidade do contato visual e normalmente são mais longas”.

A partir dos procedimentos anteriores foram confirmadas quatro entrevistas dos seis empresários, pois um deles declinou o convite por estar com viagem marcada para o exterior e o outro, não confirmou horário para tal.

As entrevistas foram gravadas após permissão dos entrevistados e, posteriormente foram transcritas. Uma vez que não houve consentimentos de todos os entrevistados para a divulgação do texto transcrito, esse não comporá os apêndices da versão final do estudo.

O processo de coleta ocorreu no período de 09 a 16 de novembro de 2010.

O capítulo 6 apresenta os dados coletados via entrevistas.

## 6 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Nesse capítulo são apresentados os dados coletados pelas entrevistas pessoais e pela pesquisa documental. Para a apresentação das entrevistas foi utilizado o procedimento de categorização de variáveis.

Antes de, propriamente, apresentar os dados e, a título de dimensionar os trabalhos realizados na fase das entrevistas, apresentam as informações abaixo:

<b>Entrevista</b>	<b>Duração da entrevista (minutos)</b>	<b>Número de palavras da entrevista</b>
<b>1</b>	<b>96 min</b>	<b>3.444</b>
<b>2</b>	<b>113 min</b>	<b>4.481</b>
<b>3</b>	<b>94 min</b>	<b>2.394</b>
<b>4</b>	<b>98 min</b>	<b>3.424</b>
<b>Total</b>	<b>401 min/ 7.08 h</b>	<b>13,743 palavras</b>
<b>Tempo de transcrição das entrevistas</b>	<b>13 horas</b>	

### 6.1 – Processo de Categorização das variáveis

Para a análise das entrevistas, inicialmente, procedeu-se a categorização das variáveis de pesquisa. Este processo mostrou-se necessário para organizar os relatos e os procedimentos da própria análise. Roesch (2007) associa o seguinte comentário sobre esta fase da pesquisa:

No decorrer da análise pode-se chegar a um ponto em que há dezenas de conceitos formulados. Estes devem ser agrupados, para que se possa reduzir o número de unidades de análise. O processo de agrupar conceitos que pertencem ao mesmo fenômeno é chamado de categorização (ROESCH, 200, p. 172).

Esta técnica possibilita o processo de agrupamento de conceitos que pertencem ao mesmo fenômeno, ou seja, a categorização. (FLICK, 2004).

As categorias de análise foram definidas a partir dos cinco blocos de questões constantes do roteiro de entrevista, ou seja:

No bloco 1 foi definida a categoria **identificação pessoal/profissional** com as seguintes subcategorias: idade, estado civil, escolaridade, última atualização técnica, empresa que trabalha e cargo ocupado.

No bloco 2 foi definida a categoria **histórico da trajetória profissional** discorreu sobre as subcategorias: início da vida produtiva, definição da carreira profissional, trajetória profissional, empreendimento x conhecimentos técnicos, guinada profissional e principais dificuldades enfrentadas ao longo da carreira.

O bloco 3 abordou o assunto **competências para empreender** nas seguintes subcategorias: conceito de empreendedor, competências relacionadas às diferentes fases do empreendedorismo (início, manutenção e expansão), reconhecimento de competências pessoais, natureza das competências (inatas ou desenvolvidas), transferência de competências aos sucessores, impacto do meio ambiente no desenvolvimento das competências.

No bloco 4, **sucesso profissional** foi abordado o conceito dos entrevistados sobre as subcategorias: sucesso profissional, relação entre empreendedorismo e sucesso profissional e auto avaliação do sucesso profissional.

No bloco 5 foi desenvolvida a abordagem **processo decisório** em relação as subcategorias: fundamentos da tomada de decisão, processo decisório e imprevisibilidade nos cenários globais, processo decisório em época de crises e, limites para tomada de decisões.

O quadro 8 apresenta as categorias/subcategorias de análise das entrevistas:

<b>Categorias/Subcategorias de Análise</b>				
<b>Identificação pessoal/profissional</b>	<b>Histórico da Trajetória Profissional</b>	<b>Competências para empreender</b>	<b>Sucesso Profissional</b>	<b>Processo Decisório</b>
Idade	Início da vida produtiva	Conceito de empreendedor	Sucesso profissional	Fundamentos da tomada de decisão
Estado civil	Definição da carreira profissional	Competências relacionadas às diferentes fases do empreendedorismo	Relação entre empreendedorismo e sucesso profissional	Processo decisório e imprevisibilidade de nos cenários globais
Escolaridade	Trajetória profissional	Reconhecimento de competências pessoais	Auto avaliação do sucesso profissional	Processo decisório em época de crises
Última atualização profissional	Empreendimento x conhecimentos técnicos	Natureza das competências		Limites para tomada de decisões
Empresa em que trabalha	Guinada profissional	Transferência de competências aos sucessores		
Cargo ocupado	Principais dificuldades enfrentadas ao longo da carreira	Impacto do meio ambiente no desenvolvimento das competências.		

**Quadro 8:** Categorias/subcategorias de análise das entrevistas

**Fonte:** Elaborado pela autora

## 6.2 – Apresentação das entrevistas

Para essa etapa, optou-se por apresentar os principais trechos de relatos transcritos das entrevistas isentos de comentários da pesquisadora. Para tal, acatou-se o processo de categorização anteriormente descrito. Os comentários da pesquisadora sobre os relatos dos entrevistados serão apresentados na seção 8.

A subseção 6.2.1 inicia o processo das apresentações a qual seguiu a ordem da realização das entrevistas. Optou-se por apresentar cada categoria para cada um dos empresários.

## **6.2.1 – Identificação pessoal/profissional dos empreendedores entrevistados**

**Empreendedor 1 – Marcelo Cançado**

**Idade:** 41 anos

**Estado civil:** casado

**Formação acadêmica:** Superior em Administração e MBA em Marketing

**Ocupação profissional:** Sócio proprietário e Diretor Administrativo da Rede Drogal

**Apresentação da empresa:** A Drogal, empresa do setor de varejo de medicamentos, iniciou suas atividades em agosto de 1935, fundamentada na filosofia religiosa de ajuda ao próximo.

Tudo começou com a chegada da família Cançado, através de seu patriarca Cyro, a Piracicaba onde se estabeleceu de imediato no comércio piracicabano. Após dezoito anos, já associada à família Lessa, surgiu o grupo Cançado & Lessa, na época com duas farmácias em Piracicaba.

Com o propósito de ampliar suas atividades no ramo farmacêutico e sentindo a necessidade de centralizar suas compras e sua administração, o grupo resolveu iniciar suas atividades também no comércio atacadista, onde em 1968 surge a Distribuidora Alfa de Medicamentos que, além de abastecer as filiais da empresa, passou a fornecer medicamentos a outras farmácias da região. Impulsionados pelo crescimento, o grupo resolve abrir sua primeira filial fora de Piracicaba. Em 1969 abre a primeira filial na cidade de Rio Claro e, em 1972, a segunda na cidade de Limeira.

Em 1980 entra em cena a terceira geração da família e com ela inicia-se uma nova era. Chega nesse ano o primeiro computador e com ele uma nova visão dos negócios, vindo agilizar os processos e as informações. Em 1982, sentindo a necessidade de padronizar suas filiais, nasce a marca Drogal e através dela a empresa ganha uma identidade única: Rede Drogal.

Atualmente, com 62 filiais distribuídas por 25 cidades, a Rede Drogal tornou-se uma das mais tradicionais redes de farmácias do interior do Estado de São Paulo.

Em sua matriz na cidade de Piracicaba, a Drogal Farmácia do Povo, mantém um moderno Laboratório de Manipulação com equipamentos de última geração e de máxima precisão, capaz de aviar qualquer tipo de fórmula.

Investimentos na área da informática trouxeram à Rede computadores interligando todas as filiais ao centro de processamento de dados da empresa, onde, ligados em sistema on-line, possibilitam maior agilidade, rotatividade e segurança na reposição de estoques e exatidão nas análises de resultados.

Sempre atenta às mudanças no mercado, preocupada com a qualidade do atendimento de seus clientes, a empresa tem buscado desenvolver novos diferenciais em produtos e serviços.

Com um trabalho de desenvolvimento, capacitação e treinamento de funcionários a Rede Drogal tornou-se uma empresa de sucesso, norteadas pela ética, seriedade e responsabilidade social.

Por ser uma família grande, quando o assunto é a sucessão nos negócios Marcelo Cançado diz que a empresa tem algumas normas bastante claras e definidas para qualquer pessoa que venha a fazer parte da equipe, em especial se a pessoa for da família. “Por ser uma empresa familiar, acredito que a sucessão se dará automaticamente”, diz. ([www.drogal.com.br](http://www.drogal.com.br) . Acesso em 22/11/10)

**Empreendedor 2** – Henrique Amorim

**Idade:** 71 anos

**Estado civil:** casado

**Formação acadêmica:** Superior em Engenharia Agrônoma, Mestrado em Biotecnologia, Doutorado em Biotecnologia e Livre Docência em Bioquímica.

**Ocupação profissional:** Sócio Proprietário e Diretor Geral da Fermentec Ltda.

**Apresentação da empresa:** A Fermentec Ltda. é uma empresa de consultoria especializada em fermentação alcoólica e controle laboratorial para a produção de

açúcar e álcool. Integrando ciência e prática, a Fermentec desenvolveu e difundiu novas tecnologias para o setor sucroalcooleiro no Brasil e no mundo.

A parceria com os clientes, permitiu aumentar a eficiência industrial, reduzir custos e melhorar a qualidade do açúcar, do álcool e bebidas produzidos no país e no exterior.

Integrando as áreas de consultoria, pesquisa e seus laboratórios, a Fermentec construiu em 2006 uma sede com 2.500 m<sup>2</sup>, na cidade de Piracicaba (SP), um dos principais centros de produção sucroalcooleira do Brasil.

Esse espaço, dotado de equipamentos de alta tecnologia, possibilita a realização de pesquisas inovadoras em fermentação, bem como todas as análises químicas e microbiológicas.

Com uma equipe de mais de 50 profissionais especializados, salas de aula, biblioteca e laboratórios planejados a Fermentec possibilita a transferência de conhecimento e tecnologia em fermentação alcoólica, em mais 30 anos de pesquisas e projetos implantados.

A Fermentec presta serviços para usinas e destilarias no Brasil e exterior responsáveis pela produção anual de 160 milhões de toneladas de cana-de-açúcar, 7 milhões de toneladas de açúcar, 7 bilhões de litros de álcool combustível e 500 milhões de litros de bebidas destiladas (cachaça, rum, tequila e álcool neutro). ([www.fermentec.com.br](http://www.fermentec.com.br) – Acesso em 22/11/10)

**Empreendedor 3** – Roberto Dedini

**Idade:** 65 anos

**Estado civil:** casado

**Formação acadêmica:** Ensino fundamental

**Ocupação profissional:** Presidente da Mause Equipamentos Industriais

**Apresentação da Empresa:** Fundada em 1948, a Mause iniciou suas atividades fabricando e reformando equipamentos para a indústria açucareira. Nesta trajetória de mais de meio século, a empresa vem construindo uma história de êxitos e aprendizado, que lhe permitiram um gradativo e seguro crescimento, estando hoje consolidada como um dos principais fornecedores de equipamentos para diversos setores: sucro-alcooleiro, químico e petroquímico, de papel e celulose, minerador, metalúrgico, hidrelétrico, siderúrgico e alimentício.

Exercendo papel de destacada liderança em seu mercado, a Mause atende ainda parceiros de diversos países da América latina, entre eles: Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela.

Sua sede localizada em Piracicaba SP, tem uma área total de 45.8 mil m<sup>2</sup>, sendo 34,4 mil m<sup>2</sup> de área construída. A empresa conta atualmente com cerca de 500 funcionários, entre técnicos, administrativos e da produção. Para assegurar a permanente atualização tecnológica e a capacitação técnica de seus funcionários, a Mause manteve parcerias e contratos de assistência técnica com diversas empresas internacionais.

A linha de equipamentos fabricados pela Mause, por sua eficiência, robustez e por oferecer a melhor relação custo por benefício, respondem pela imagem de alta qualidade que a empresa se empenha em manter junto aos mercados que atua.

Sua linha de fabricação é composta principalmente por alternadores, centrífugas filtradoras, centrífugas decantadoras, escamadores resfriadores, filtros rotativos à vácuo e de pressão, pontes e pórticos rolantes, secadores rotativos, bombas de vácuo e válvulas guilhotina. ([www.mause.com.br](http://www.mause.com.br) – Acesso em 22/11/10)

**Empreendedor 4 – Álvaro Vargas**

**Idade:** 56 anos

**Estado civil:** casado

**Formação acadêmica:** Superior em Agronomia e Doutorado em solos

**Ocupação profissional:** Sócio Proprietário e Diretor CEO da Bioagri Ambiental Ltda

**Apresentação da Empresa:** A Bioagri é um grupo de empresas de prestação de serviços analíticos, estabelecido primeiramente em Piracicaba-SP, em 1991. Atualmente, é o maior laboratório privado da América Latina em seu segmento, formado por 12 unidades distribuídas pelo Brasil, com cerca de 25.000 m<sup>2</sup> de área útil de laboratórios e mais de 700 colaboradores.

O grupo oferece um escopo de serviços diferenciados e diversificados em análises de alta complexidade, em oito segmentos de atuação: ambiental, fármacos, saneantes, cosméticos, veterinário e biocombustíveis.

O Grupo está constantemente comprometido com:

- Qualidade
- Inovação
- Rapidez nos resultados
- Credibilidade
- Confidencialidade

Desde o início da implantação do Sistema de Qualidade, em 1996, a empresa mantém um rigoroso controle de qualidade, visando assegurar a confiabilidade de seus serviços em todas as áreas de atuação. ([www.bioagri.com.br](http://www.bioagri.com.br) - Acesso em 22/11/10)

A seguir o quadro 9 apresenta uma síntese dos dados de identificação de cada sujeito entrevistado.

<b>Entrevistado</b>	<b>Empresa</b>	<b>Idade/Estado Civil</b>	<b>Formação acadêmica</b>	<b>Última atualização técnica</b>
Marcelo Cançado	Rede Drogal	41anos/casado	Superior em Administração	MBA em Marketing
Henrique Amorim	Fermentec Ltda	71 anos/casado	Doutorado em Biotecnologia	Livre Docência
Roberto Dedini	Mausa SA	65 anos/casado	Ensino fundamental	Feiras técnicas
Álvaro Vargas	Bioagri Ambiental Ltda	56 anos/casado	Doutorado em solos	Pós doutorado em solos

**Quadro 9:** Síntese dos dados de identificação dos sujeitos entrevistados

**Fonte:** Elaborado pela autora.

## **6.2.2. Histórico da Trajetória Profissional**

Nessa seção foram abordados os seguintes aspectos início da vida produtiva, definição da carreira profissional, trajetória profissional, guinada profissional, empreendimento x conhecimentos técnicos e principais dificuldades enfrentadas ao longo da carreira.

### **6.2.2.1 - Início da vida produtiva e trajetória profissional**

#### **Empreendedor 1 – Sócio Proprietário e Diretor da Rede Drogal**

De acordo com os relatos desse sujeito, sua vida profissional iniciou ainda na infância, acompanhando o pai numa farmácia de propriedade familiar:

*“Na verdade eu desde moleque, por volta de 10, 12 anos, vinha com meu pai aqui, (referindo-se a cidade de Piracicaba), onde é a central nossa. Antes, era uma distribuidora que fornecia tanto para empresas quanto para terceiros. Era naquela época de inflação, tinha etiqueta toda semana, re etiquetar... era uma loucura. Eu sempre participava, vinha aqui, gostava e em 1986 eu comecei a trabalhar em uma farmácia nossa, a Farmácia do Povo”.*

A experiência de trabalhar em negócio familiar abriu-lhes oportunidades de atuar em diferentes áreas da empresa:

*“... Fiquei um tempo lá como entregador e empacotador, (...) fui entregador, balconista, passei por todas as funções de uma farmácia. Aí fiquei 2 anos fora e voltei, foi quando entrei no escritório e aí na parte administrativa fiquei um pouco em cada área, na área de convênios, financeiro, (...) na área de compras foi onde eu menos fiquei porque não era muito o meu negócio. O último departamento antes da diretoria, foi o RH que de início era só DP, só burocrático. Aí, assumimos eu, meu irmão e um outro primo que também era sócio e de 1996 para cá a gente vem na diretoria.”*

## **Empreendedor 2 - Sócio proprietário e Diretor Geral da Fermentec**

A vida de trabalho iniciou-se como professor convidado para lecionar no ensino superior na Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz – ESALQ/UsP, na disciplina de Bioquímica. A partir dessa oportunidade inicia-se uma vida acadêmica intensa e voltada a pesquisa na área de Bioquímica:

*“Comecei minha vida profissional sendo convidado para dar aulas na ESALQ, como professor de Bioquímica. Fiz pesquisa desde o 2º ano de faculdade (1963), como estagiário bolsista do CNPQ, FAPESP, então eu fiz carreira aí. Tive a oportunidade de ir aos EUA com uma bolsa, fiquei 2 anos lá e fiz Mestrado em Bioquímica. Aí voltei, continuei na escola dando aula, fazendo pesquisa, naquela época, com café. Então trabalhei durante 12 anos com café. (...) Em 1975 quando houve o início do Pro Álcool (Programa do Álcool. Comecei em Ribeirão Preto em uma usina e depois pintou outras duas que eram gente que eu conhecia.*

Já nessa fase, o empreendedor 2, mostrava-se bastante interessado com o campo da pesquisa no Programa do Pro Álcool, sentido a necessidade de estruturar uma equipe de trabalho para atender as necessidades e oportunidades que estavam surgindo no campo profissional e, na possibilidade de fundar a sua própria empresa:

*“... eu percebi que sozinho eu não ia conseguir fazer as coisas na velocidade que eles estavam querendo, muita velocidade, aí eu convidei um aluno e um colega meu pra entrar na parte de Química e outro na parte de micro Biologia, eu fiquei na parte de processos, aí eu falei vamos ter que fazer muita pesquisa (...) e aí as coisas foram muito bem e eu me entusiasmei. Em 1980, 1981 eu passei para tempo parcial porque como a gente é tempo integral não pode ter outro emprego, então passei para parcial e continuei dando aula até 2001. E aí o número de clientes foi aumentando. Hoje nós estamos em 50 pessoas aqui, a FERMENTEC tem 3 pessoas na área de pesquisa, mais de 15 pesquisadores com mestrado, doutorado (...) No início, a primeira sede, quando eu comecei a dar consultoria, era meu apartamento. (...) até que eu resolvi em 1982, 1983 alugar uma sala no edifício CISAL e, no final dos anos 80 comprei duas salas, a coisa começou a aumentar, depois aluguei mais três salas e aí não cabia mais, pois, tinha análise que nós não podíamos fazer lá no prédio. Aí eu resolvi investir e construir aqui, que foi inaugurado em 2006. Não, nunca havia trabalhado antes.”*

### **Empreendedor 3 – Sócio Proprietário e presidente da Mause**

A vida profissional do empreendedor 3 foi iniciada a partir de uma reprovação escolar que incorreu numa punição do pai:

*“Uma vez, não me lembro o ano, tomei bomba na escola. Aí meu pai falou: “nas férias, você vai lá na Companhia”, (...). Eu devia ter uns 16 anos por aí. Aí eu achei interessante e comecei a me interessar mais e freqüentava a escola uma hora e à tarde ia na empresa e, assim foi. Daí chegou um belo momento e falei pro meu pai: quero casar! Ele falou duas coisas, “ou estuda ou trabalha”. Trabalho! Casei em 1966, mas quase um ano antes eu já estava trabalhando, fazia um pouco de tudo, freqüentava todos os departamentos da empresa e fui vendo o que acontecia em cada um.”*

O empreendedor 3 passou a fazer carreira na empresa da família, após decidir casar-se:

*“Um ano depois passei a ser procurador da empresa, fazia assinaturas de cheques, coisas administrativas. Um ou dois anos depois já fui vice-presidente, meu pai era presidente da Companhia e a família era proprietária naquele tempo e fui vice-presidente e aí comecei a pegar muito mais coisa, tudo praticamente da empresa passava na minha mão. Sempre tive muita curiosidade, pela engenharia, pela fábrica, sempre não gostei e não gosto da contabilidade é uma profissão que não me serviria pra fazer só isso não me serviria. Tenho que conhecer o mínimo necessário, mas não me serviria. Sei bastante porque ao longo do tempo você vê o que é certo, o que é errado, o que fazer o que não fazer...”*

#### **6.2.2.2 - definição da carreira profissional:**

##### **Empreendedor 1 - Sócio Proprietário e Diretor da Rede Drogal**

A definição da carreira foi decorrente da sua interação com os negócios da família acrescida de grande interesse e gosto pessoal pela atividade da saúde:

*“Na verdade acho que com exceção do meu irmão mais velho que hoje não está mais no ramo, minha família inteira está na área da saúde, então seja medicina, seja odontológica... particularmente o nosso negócio, eu sempre gostei de farmácia embora não tenha feito farmácia, até tirando meu pai que era farmacêutico, ninguém fez, mas todo mundo teve alguma coisa com que se identificou.”*

O empreendedor 1 faz uma breve avaliação comparativa do ramo de atuação entre a fase inicial e a atual:

*“Hoje é um ramo bem mais competitivo, assim como os outros, na época era mais fácil de trabalhar, na época de inflação não se precisava fazer muita coisa era só ter um estoque que já ganhava muito dinheiro, na verdade eu não peguei essa fase, mas eu sempre gostei desse negócio não sei se por estar inserido desde pequeno então...”*

## **Empreendedor 2 – Sócio Proprietário e Diretor Geral da Fermentec**

A definição da carreira se deu pelo gosto muito particular pela fazenda dos avós, onde costumava passar as férias e interagir com o que gostava plantas e animais:

*“Meus avós por parte do meu pai tinham fazenda de cacau na Bahia. (...) Então eu ia todas as férias para fazenda, sempre gostei de animal, de planta e queria fazer agronomia, mas meu pai era médico e queria que eu fizesse medicina. Tentei por 3 anos e graças a Deus eu não entrei, aí falei, vou fazer agronomia em Piracicaba. Ele ficou meio chateado, e falou olha, você vai e se não entrar você vai de virar. Eu entrei em 3º lugar, era pra ser mesmo. Agora tinham duas coisas que eu nunca imaginei quando entrei na escola, ser pesquisador e ser professor. (...)*

O empreendedor 2 iniciou na atividade de pesquisa por intermédio do convite de um professor, que conheceu seu tio:

*“Mas aí, um tio meu lá da Bahia queria conhecer um professor meu, com quem ele tinha aprendido muito nos livros e aí ele veio e eu fui com ele. Chegou lá o professor falou para mim, Você não quer começar? Vamos fazer umas pesquisas com cacau? Fiquei meio sem jeito, mas pensei como aquele negócio vai ser meu mesmo, vamos lá e aí começamos a fazer pesquisa e eu me entusiasmei.”*

## **Empreendedor 3 – Sócio Proprietário e Presidente da Mause**

O empreendedor 3 definiu sua carreira após seu pai oferecer os estudos ou o trabalho como condição ao casamento desejado:

*“Em 1965, eu tinha 20 anos. Foi quando resolvi casar e meu pai ofereceu estudar ou trabalhar. (...)”*

### 6.2.2.3 - necessidade de guinada profissional

#### **Empreendedor 1** - Sócio Proprietário e Diretor da Rede Drogal

O empreendedor 1 faz uma análise do mercado que se encontra em constante mudança e coloca aí a necessidade de guinada como forma de se manter competitivo e atualizado:

*“Olha, eu acho que a gente não pode ficar parado, sempre tem que buscar coisas novas, o mercado está aí, nosso ramo é extremamente competitivo, nos últimos anos tem havido uma grande concentração das empresas tanto em indústrias quanto em varejo, grandes redes aí então a gente não pode ficar para trás.*

*Então, eu acho que mais do que precisar é uma coisa natural entendeu? De ter que ir arás, de ter que mudar o padrão de loja, perfil de loja, perfil de cliente, enfim, a gente tem que se adaptar ao mercado de uma maneira rápida e o nosso ramo já é um ramo complicado por natureza.”*

O empreendedor 1 procede uma análise justificando a necessidade de atualização em função do contexto social:

*“Nós vendemos hoje mais ou menos 65% do que vendemos é medicamento, nem todo mundo gosta de falar em remédio entendeu? A população está envelhecendo e a tendência é cada vez mais usar (medicamento)... não sei se é isso, a própria vida, o ano passa tão rápido, estresse, uma loucura que já é um convidativo para acabar tendo que tomar alguma coisa, então nesse sentido de atualização sim, mas nada muito radical.”*

#### **Empreendedor 2** – Sócio Proprietário e Diretor Geral da Fermentec

O empreendedor 2 descreve sua guinada profissional como sendo necessária para se manter no país e mais tarde, como forma de expansão dos negócios:

*“Uma delas foi quando mudei do café para a fermentação, foi uma decisão que eu tive que tomar e não sabia o que ia dar né? Porque eu estava no auge do café, mas era para fora do Brasil e eu não queria ir. (...) E depois outra foi a guinada de fazer*

*uma sede dessas, você entende? Eu não estava mais na escola, tinha que pensar no meu futuro, na minha aposentadoria, com o que eu vou viver? Consultor você sabe pára de dar consultoria, acaba o dinheiro, então eu tinha que estar acertando em alguma coisa de peso.”*

### **Empreendedor 3 – Sócio Proprietário e Presidente da Mause**

O empreendedor 3 não descreve grandes guinadas profissionais, apenas relata que elas são necessárias na medida em que se precisa acompanhar o mercado:

*“Não, não tive grandes guinadas não. Logicamente chega uma época em que você fica mais acomodado na situação, mas depois você vê que tem que dar uma virada, novos rumos né? Tem que acompanhar o mercado.”*

#### **6.2.2.4 - empreendimento x conhecimento técnico**

### **Empreendedor 1 - Sócio Proprietário e Diretor da Rede Drogal**

Quando questionado se alguma vez deixou de empreender algum projeto por falta de conhecimento técnico, o empreendedor 1 respondeu que tudo é feito em consenso com toda a diretoria e tendo plenos conhecimentos sobre o negócio a ser realizado. Sem domínio não há implantação de novo projeto:

*“A gente não faz nada sem que haja um consenso de toda diretoria e segundo que mesmo havendo consenso a gente não faz nada que não consiga dominar. Tem vários ramos mesmo na área da saúde, que a gente gostaria de estar atuando, mas a gente acaba ponderando faz pesquisa... um exemplo a ótica, nós começamos há 4 anos. (...) a gente acabou segurando um pouco esse projeto, na verdade ele adormeceu um pouco, até que surgiu uma oportunidade na Carlos Botelho, numa esquina muito legal e a gente não conseguiria tomar conta. Aí a gente uma irmã que já estava no comércio e nós a convidamos e hoje estamos na 5ª ótica. Então, foi uma coisa muito bem pensada, mas já abrimos mão de muita coisa sim em virtude de não ter a certeza do negócio. Antigamente você até podia errar ou tinha margem para errar, hoje o negócio nosso é muito volume e a margem é muito estreita, é*

*volume, volume, volume, desconto, desconto, desconto...farmácia hoje é sinônimo de desconto, não tem por onde e aí a margem assim para se ter um erro é muito estreita, então dependendo do negócio, do volume que você empregue para se ter um retorno disso é complicado, é demorado, então às vezes a gente abre mão sim.”*

### **Empreendedor 2 – Sócio Proprietário e Diretor Geral da Fermentec**

O empreendedor 2 confessa já ter deixado de lado alguns projetos, por não reunir todo o conhecimento necessário.

*“Ah sim, várias vezes. Quando a gente vai fazer um nome em alguma coisa, os outros ficam imaginando que você sabe tudo e aí começam a aparecer oportunidades em outras coisas e às vezes não são coisas completamente diferentes, são coisas parecidas, correlatas e várias vezes eu falei “não”, eu vou focar no que estou fazendo, não vou abrir”.*

O empreendedor 2 coloca também, que às vezes, a renúncia pode ser uma forma, uma escolha por não expandir seus negócios:

*“Porque eu sentia que se eu abrisse, ia ter que crescer muito, contratar mais gente e num campo em que eu conhecia mais ou menos e aí eu ia perder profundidade no que eu estava fazendo. (...) Quanto mais você conhece, mais você conhece que não sabe nada. Aí nós focamos. Isso é parte do sucesso também. A pesquisa nunca tem fim, sempre tem coisa para se descobrir.”*

### **Empreendedor 3 – Sócio Proprietário e Presidente da Mause**

O empreendedor 3 coloca que nunca deixou de implantar algo por desconhecimento, pois vê na equipe e no Conselho da empresa, pessoas bastante capacitadas:

*“Não. Sempre tive ao meu lado pessoas bastante capazes, meu Conselho né? (...) Claro que tem coisa que a gente ia partir para execução e de repente a gente fala não, não é o momento e aborta aquela situação. (...), por motivos outros. Por*

*exemplo, essa fábrica ficou de ser construída por quatro vezes, só há dois anos atrás que se tornou uma decisão firme.”*

#### **6.2.2.5 - principais dificuldades enfrentadas ao longo da carreira**

##### **Sujeito 1 - Sócio Proprietário e Diretor da Rede Drogal**

O empreendedor 1 descreve a questão financeira como principal dificuldade enfrentada pelo negócio da família:

*“tivemos alguns períodos de crise financeira, concessão de crédito, crédito muito caro e a gente vem de um negócio onde até 1995, na época do real era simples ganhar dinheiro era só ter estoque e não precisava fazer esforço. (...) hoje você precisa ter o mínimo possível, tem que ter uma rotatividade, mas com tudo extremamente equilibrado, estatisticamente não pode haver excesso, embora algumas vezes aconteça. Então já tivemos que abrir mão, algumas noites em claro, enfim (...)”*

O empreendedor 1 comenta a dificuldade relacionada aos recursos humanos e compara com a facilidade com que, atualmente, as pessoas trocam de emprego, e considera isso prejudicial ao negócio. Não se consegue mais formar os profissionais de forma a constituírem carreira na empresa:

*“(...)a parte de pessoal é uma dificuldade, já era de algum tempo e vem acentuando essa dificuldade, a mão de obra hoje está muito escassa. Antigamente você conseguia formar uma pessoa que entrava como entregador e aí ia passando por funções, fazia carreira e hoje é muito difícil. As pessoas têm outras oportunidades. Nosso ramo abre de sábado, domingo, feriado então nem todo mundo gosta, a molecada hoje tem muita facilidade de recurso então trabalha um tempo aí pára de trabalhar então assim, eu acho que essa parte profissional é nossa maior dificuldade hoje. Formar uma equipe hoje desde o vendedor até o gerente não está fácil, então acho que atualmente tem sido nossa maior dificuldade. Mas, já passamos por crises, cruzado(moeda), falta de medicamentos, quando não era controlado e passou a ter controle enfim tiveram vários fatores.”*

## **Empreendedor 2 – Sócio Proprietário e Diretor Geral da Fermentec**

O empreendedor 2 assim com o empreendedor 1, coloca a dificuldade financeira como grande obstáculo no empreendimento, porém, no seu caso trata-se especificamente da falta de investimento do governo em auxiliar nas pesquisas realizadas:

*“Uma das dificuldades que nós tivemos foi dinheiro para pesquisa. A fermentação é um negócio antigo, se conhece fermentação há 20, 25 mil anos atrás. (...) Então todo o mundo acha que conhece fermentação e que não existe mais segredo na fermentação, porque é uma coisa tão antiga. Quando nós fomos para a escala industrial, coisa prática, todos aqueles trabalhos publicados sobre a fermentação, eram coisas de laboratório e na indústria a coisa é diferente. Então nós tivemos que repetir tudo novamente para adaptar a realidade da fermentação escala industrial com o que estava nos livros, nos trabalhos científicos (...)*

*Meu maior desespero, minha maior decepção foi de que nesses 30 anos nós solicitamos dinheiro do governo, para órgãos governamentais para financiar as pesquisas e quem normalmente julgavam esses projetos eram professores e eles falavam que isso aí era tudo sabido. (...) apenas agora nos últimos dois, três anos o governo viu que nós éramos bons e estávamos ficando para trás, (...) Mais nesses últimos dois anos nós conseguimos algumas coisas, bolsistas para trabalhar em projetos, a FAPESP vai ceder em equipamentos para gente, pra pesquisa, as coisas estão mudando. Então dos 33 anos de FERMENTEC, nós financiamos toda pesquisa, investimento e inovação, isso aí é acreditar que sem inovação a gente também não ia sobreviver né. (...)*”

Com relação a manter os funcionários como aliados ao negócio, o empreendedor 2 diz que existem várias maneiras e explica como a Fermentec faz com que todos sintam-se no mesmo barco e remem para o mesmo lado:

*“Há muitas maneiras de você envolver os funcionários. (...) Essa é uma maneira de você ter um parceiro para pensar como você, se dá lucro ele vai ganhar lucro maior,*

*está no mesmo barco. Então uma das maneiras de você conseguir uma fidelidade maior é você proporcionar a essa pessoa maior participação. Por outro lado, a gente tem os princípios nossos, a filosofia de distribuição de lucro, de gratificações que não é porque eu sou o maior acionista que eu ganho mais. A gente distribui dependendo do quanto a pessoa dá e do retorno, do desempenho. O ambiente de trabalho também é muito bom, pelo menos é o que o pessoa diz, então essa também é uma maneira, porque não é só o dinheiro que vale no seu trabalho, você tem que ter satisfação, motivação.”*

### **Empreendedor 3 – Sócio Proprietário e Presidente da Mause**

O empreendedor 3 diz que não tem como escapar das dificuldades, se o negócio já tem muito tempo de existência e que acaba se experimentando todos os tipos de dificuldades, sendo a questão pessoal a mais importante:

*“Passa por tudo um pouco, (...), no ano 2000, por exemplo, tive uma série de pessoas que trabalhavam há tempos comigo e naquele 2000 deixaram a Companhia. (...) Todas elas já eram de confiança, gente antiga da fábrica e aí para repor gente de confiança não é fácil né? (...)”*

### **6.2.3 - Competências para empreender**

Nesta seção foram abordados os seguintes aspectos conceito de empreendedor, competências relacionadas às diferentes fases do empreendedorismo (início, manutenção e expansão), reconhecimento de competências pessoais, natureza das competências (inatas ou desenvolvidas), transferência de competências aos sucessores, impacto do meio ambiente no desenvolvimento das competências.

#### **6.2.3.1 - Conceito de empreendedor**

### **Empreendedor 1 - Sócio Proprietário e Diretor da Rede Drogal**

O empreendedor 1 coloca que a característica do empreendedor deve ser a mesma para qualquer que seja o ramo:

*“Acho que é uma pessoa que vai atrás do que quer, do sonho, que briga, que luta. Acho que hoje qualquer mercado, em qualquer ramo, para você começar é extremamente complicado, não é só o nosso. Se a pessoa não tiver vontade, se dedicar ao negócio”.*

### **Empreendedor 2 – Sócio Proprietário e Diretor Geral da Fermentec**

O empreendedor 2 levanta as características que julga necessárias ao indivíduo empreendedor e coloca que acima de tudo, a arte está em fazer com que todos da empresa estejam do seu lado, lutando pelo mesmo ideal:

*“(...) Primeiro você tem que ter vontade, persistência e competência, se não você não vai ser um empreendedor. (...) a parte de gestão, eu sou muito pesquisador. (...) Você precisa ter a competência, habilidade com as pessoas (...) Então a pessoa para ser empreendedora e de sucesso, ela tem que ter essas competências e muito mais saber lidar com as pessoas, uma das coisas mais difíceis que existe. (...) Saber puxar e fazer com que todas as pessoas puxem a corda com você, essa é a arte, fazer as pessoas puxarem para o mesmo lado com você.”*

### **Empreendedor 3 – Sócio Proprietário e Presidente da Mausá**

O empreendedor 3 define o seu conceito de empreendedor e coloca sobre a grande concorrência do mercado:

*“Empreendedor é um que empreende mesmo, faz, corre riscos às vezes necessários, às vezes desnecessários, mas se não fizer isso não chega. Hoje em dia, vamos dizer o tempo tornou as empresas muito competitivas e tem muita gente querendo o seu lugar ao sol e isso faz uma competição violenta.”*

### **Empreendedor 4 – Sócio Proprietário e Diretor CEO da Bioagri**

O empreendedor 4 dá destaque aos valores morais e éticos como base de um negócio:

*“Tem que ser um indivíduo disposto a sacrifícios, tem que ter a decisão de se esmerar, não contar com a sorte, tem que saber decidir, tem que ser auto suficiente, tem que ter um grande senso crítico para analisar em profundidade, lidar com as emoções. Tem que ter um lado sentimental, emotivo, mas que não fuja do controle da razão. (...) Tem que ser um indivíduo que tenha realmente uma base moral e ética, porque ninguém constrói um empreendimento que dure muito tempo, e jamais fará seguidores fiéis se for indivíduo sem caráter, desleal. Esse lado moral e ético é inegociável. E a parte técnica, dependendo da atividade, se ele não tiver conhecimento técnico, não terá sucesso. Além do conhecimento técnico, o equilíbrio e a autocrítica são fundamentais.”*

### **6.2.3.2 - Competências relacionadas às diferentes fases do empreendedorismo**

#### **Empreendedor 1 - Sócio Proprietário e Diretor da Rede Drogal**

*“Acho que duas competências: técnicas e humanas são importantes. Cada pessoa é de um jeito e a equipe que você vai ter, vai ter que lidar com diversas adversidades e cada pessoa tem suas características, seus problemas.”*

O empreendedor 1 eleva a necessidade do conhecimento técnico como mola propulsora de um negócio:

*“É a parte técnica.. se a pessoa não souber sobre o que vai fazer, acho complicado de se começar um negócio. Eu acho que complicado hoje você começar um negócio sem a técnica, acho até que hoje a técnica é mais importante do que a humana, ter os conhecimentos. Tudo tem aos montes hoje e vai se destacar quem tiver um melhor atendimento, serviço melhor... a pessoa que estiver mais preparada tecnicamente e conseguir se destacar dos outros é que vai sobreviver.*

*As competências humanas seriam: liderança, perseverança, persistência. As técnicas: conhecimento técnico sobre o negócio a ser montado, conhecer o seu negócio.”*

O empreendedor 1 coloca que para a fase de manutenção do negócio, as competências do empreendedor mudam e aposta no amadurecimento do sujeito enquanto pessoa e conseqüentemente, enquanto dono de um empreendimento:

*“Vai mudando ao longo do tempo, na parte técnica a pessoa vai ter que acompanhar a evolução do seu ramo e tem que acompanhar para não ficar para trás. Na parte humana também muda, depois que você começa o negócio, se estabelece, seu pensamento vai mudando, suas colocações, ponderações mudam bastante, você consegue enxergar de outra forma. É como a mudança na idade, você vai ficando mais velho, vai amadurecendo, vendo as coisas de outra forma, ficando mais ponderado, mas não que deixe de arriscar, tem mais precauções, mas acho até que as oportunidades de arriscar são maiores.”*

O empreendedor 1 elenca competências para se expandir o empreendimento e fala em como minimizar os riscos de um negócio:

*“A perseverança a pessoa sempre tem que ter, correr atrás de atualização. Às vezes tem que saber parar às vezes correr atrás, saber aproveitar oportunidades e melhorar o que já tem até mesmo em momentos de crise. Tem que estar focado no seu negócio. Diversificar o negócio é uma forma de minimizar os riscos. O partir para outros ramos, no nosso caso dentro da área de saúde, eu acho interessante porque você não fica preso em um só negócio, então você tem outras áreas em que pode estar investindo ampliando, enfim. (...) aí está uma característica de empreendedores em diversificar, não ficar só no mesmo ramo.”*

## **Empreendedor 2 – Sócio Proprietário e Diretor Geral da Fermentec**

O empreendedor 2 acredita que o tempo trás experiência:

*“(…) Às vezes, um empreendedor pode ter muita vontade e não saber muito, mas com o tempo ir adquirindo aquilo que falta. (...) nunca pensei em ter uma firma grande (...) aí a coisa foi crescendo, uma começou a contratar outro para ajudar e a firma foi crescendo, (...)”*

O empreendedor 2 coloca nas mãos do cliente a oportunidade de crescimento ou não de um empreendimento:

*“A exigência do cliente, quando o cliente exige você pode tomar dois caminhos, ou você aceita ou não aceita porque quem define é o cliente, ele que te cobra e aí você vai a qualquer lugar. (...) A única coisa que eu sonhava era de ser alguém importante na fermentação e criar mais emprego, como fazer isso, eu não tinha nem idéia. Nada cai do céu, você tem que fazer a coisa direita. Para o meu negócio, a questão técnica, o conhecimento técnico foi e continua sendo muito importante. Na questão pessoal, em primeiro lugar a honestidade, a filosofia de vida, desde o começo a gente não acha ético (...)”*

*Ao colocar as competências necessárias para se iniciar um negócio, o empreendedor 2 fala da necessidade de se ter funcionários que compartilhem dos mesmos valores que a empresa:*

*“E só aceitamos gente na Fermentec que pense da mesma forma. Tem certos princípios que a gente acha que darão credibilidade.”*

Para o empreendedor 2, a gestão é algo muito importante como competência para se manter um negócio:

*“As competências estão mudando. Hoje você precisa ter mais competência na parte humana do que na técnica. (...) Essas competências são de gestão.”*

O empreendedor 2 vê a ousadia como forma de expansão dos negócios:

*“Tem que mudar, se não mudar...Tem que ser uma pessoa que crie mais, ouse mais, fale no mínimo duas línguas além do inglês e espanhol.”*

### **Empreendedor 3 – Sócio Proprietário e Presidente da Mause**

O empreendedor 3 coloca o gosto pelo tema do negócio, como base para início de um empreendimento:

*“A pessoa tem que gostar do que vai fazer, tem que se interessar bastante, coragem para enfrentar a concorrência. O conhecimento técnico é importantíssimo”.*

O empreendedor 3 coloca que a adequação é algo muito importante para a manutenção de um empreendimento, acompanhar o mercado:

*“Manutenção é assim, o tempo passa, as idéias e todas as pessoas mudam também e você tem que ir se adequando em todos os sentidos, técnicos e humano”.*

O empreendedor 3 comenta como competência essencial para a expansão, o conhecimento técnico:

*“Para expandir, você tem o mercado que quer uma coisa e você tem que ter a competência técnica para fazer (...). Daí já não precisa o arrojo. Se você está no mercado já, você vai fazer uma expansão ou coisa assim você tem que ter mercado.”*

#### **Empreendedor 4 – Sócio Proprietário e Diretor CEO da Bioagri**

O empreendedor 4 coloca a importância de se apreender com os erros:

*“ter muita humildade, para poder aprender. O mundo varia muito, tudo muda rapidamente, então a gente tem que estar aberto para escutar e corrigir, e principalmente a humildade de reconhecer seus erros e buscar corrigi-los. E outra, estar com os olhos abertos ao que está acontecendo, possibilita que ele erre menos (...).”*

O empreendedor 4 acredita que a energia para se dedicar integralmente ao trabalho seja muito importante para um início:

*“Para começar (...) eu acho que a energia, a determinação ao trabalho, é fundamental nesse início. A capacidade de trabalhar, ele vai errar muito mais até ir ganhando experiência. Então nessa primeira fase a capacidade de trabalhar, de agüentar stress, a perseverança, a determinação, são fundamentais, mas nunca o*

*indivíduo pode ficar longe da autocrítica, porque ser radical pode fazê-lo entrar num buraco. A falta de autocrítica, a falta de discernimento, pode arruinar o negócio.”*

Os projetos a longo prazo são do ponto de vista do empreendedor 4 importantes para a fase de manutenção do negócio:

*“A segunda fase talvez, seja o indivíduo já com mais experiência e fazendo projetos a longo prazo, porque já quebrou a inércia. (...) Cada vez que ele projeta aonde ele quer chegar em 5 ou 10 anos, ele sabe exatamente o tamanho do passo que tem que dar, degrau por degrau que ele tem que atingir. (...)”*

O empreendedor 4 acredita que estar atento e manter todas as competências do início e da manutenção do negócio, sejam a chave para a expansão do empreendimento:

*“É ficar de olho, o mercado gira, as informações de mercado são todas estonteantes. (...) Então eu diria essas três fases: a do dinamismo, determinação e trabalho forte, a segunda fase, de aprender muito com os erros e traçar projetos em longo prazo e a terceira fase, de estar atento, não dormir, sempre em alerta”*

### **6.2.3.3 - reconhecimento de competências pessoais**

#### **Empreendedor 1 - Sócio Proprietário e Diretor da Rede Drogal**

O empreendedor 1 enxerga o que aprendeu com a família, como competências que mantém até hoje:

*“Humildade, profissionalismo. Acho que é uma coisa que vem de família. Que você cumpra o que você tratou, não tente tirar vantagem ou dar balão nos outros (...). Transparência, clareza, que é algo que sempre primei.”*

## **Empreendedor 2 – Sócio Proprietário e Diretor Geral da Fermentec**

O empreendedor 2 menciona dentre suas competências, o foco no que faz, devido ao fato de sua área de atuação ser muito técnica:

*“(...) essa credibilidade que conseguimos, foi com honestidade e entender da coisa que nós trabalhamos, não tirar o foco disso. Nós só ampliamos um pouco, abrimos um pouco a nossa área, porque as coisas estão ficando mais complexas e temos que entender de algumas coisas relacionadas à nossa área. Acho importantíssimo pra nossa sobrevivência e para crescer o negócio. Nós abrimos novas áreas, pesquisamos para outros setores (...)”*

## **Empreendedor 3 – Sócio Proprietário e Presidente da Mause**

O empreendedor 3 demonstra ser bastante conservador:

*“Primeiro lugar, sou extremamente conservador, cuidadoso com o que faço, essa é uma característica muito forte. Eu não me aventuro em coisas que eu não vejo um final. Se estiver obscuro eu não entro. (...) Eu não perco o contato com o mundo desenvolvido (...) características mecânicas, qualidade.”*

## **Empreendedor 4 – Sócio Proprietário e Diretor CEO da Bioagri**

O empreendedor 4 se vê ainda como um empreendedor que precisa das competências que tinha no início do negócio:

*“Eu acredito que um pouco dos três seguimentos, porque continuo trabalhando muito, porque a empresa tem sempre coisas novas. Acredito que tenho trabalhado muito em projetos em longo prazo, estou sempre pensando mais longe e também continuo atento. Eu acho que as três coisas, uma não invalida a outra, posso colocar essas três fases como características principais, elas são acumulativas (...) Tem mais uma que eu esqueci, aí para empreendedor e líder, a capacidade de comunicação. Não existe líder que não tenha capacidade de comunicar, a*

*comunicação é vital ao negócio. O líder que não se comunicar, não é líder, não adianta fazer um produto bom, você tem que me provar que ele é bom.”*

#### **6.2.3.4 - natureza das competências**

##### **Empreendedor 1 - Sócio Proprietário e Diretor da Rede Drogal**

Para o empreendedor 1, a pessoa pode ser ajudada a descobrir competências que esteja adormecidas, ou seja estava abordando a característica inata das competências:

*“Acho que a maioria é inata, na verdade acho até que em algumas situações a pessoa não sabe que tem e pode ser ajudada através de algum treinamento a descobrir ou melhorar, mas ainda acredito que a maior parte é da própria pessoa.”*

##### **Empreendedor 2 – Sócio Proprietário e Diretor Geral da Fermentec**

O empreendedor 2 atribui o crescimento a algo do próprio indivíduo:

*“Até certo ponto, treinamento é importantíssimo, depois disso, se a pessoa vai ter competência para crescer... é inato.”*

##### **Empreendedor 3 – Sócio Proprietário e Presidente da Mause**

O empreendedor 3 se detém ao fato de que gostar do que faz é essencial para que se desenvolvam competências:

*“São inatas. Você vê que tem pessoas que tem interesse mais em uma coisa do que na outra, mas lógico que o treinamento existe. (...) Mas você tem que fazer o que gosta porque aí você vai fazer com outro conhecimento, com outro ânimo, você se aprofunda.”*

##### **Empreendedor 4 – Sócio Proprietário e Diretor CEO da Bioagri**

O empreendedor 4 enfatiza na aptidão do indivíduo:

*“Pelé jogava bola muito bem, eu poderia treinar bastante, que jamais jogaria bola como Pelé (...). Você pode ter 20 indivíduos e dar o mesmo treinamento, vão ter aqueles que irão sobressair de forma tremenda. Não vai existir um treinamento que transformará o indivíduo medíocre, em grande empreendedor, isso não existe. Mas existem cursos, bons cursos, que transformam indivíduos com algumas limitações, e indivíduos brilhantes, mas tem que ter uma certa bagagem, uma certa inclinação. (...). Tem que se descobrir aquilo em que se tem aptidão. É fundamental, que o indivíduo ame aquilo que ele abraça, para o sucesso profissional, tem que gostar do que faz. Estou dizendo de uma pessoa brilhante.”*

#### **6.2.3.5 - transferência de competências aos sucessores**

##### **Empreendedor 1 - Sócio Proprietário e Diretor da Rede Drogal**

O empreendedor 1 relata que estão em fase de formação de sucessor:

*“Acho que sim, estamos em uma fase inclusive de começar a formar uma quarta geração aqui, (...) toda vez que a gente se reúne é algo que a gente sempre tenta demonstrar, essas características.”*

##### **Empreendedor 2 – Sócio Proprietário e Diretor Geral da Fermentec**

O empreendedor 2 explica que sua veia empreendedora é herança do passado:

*“Eu acho. Tinha um irmão meu que era um pouco. Mas meu avô paterno era, foi um dos coronéis do cacau, (...), que levaram para a região de Ilhéus e Itabuna telefone, luz elétrica... fizeram estradas. Meu avô era empreendedor, pensava nas pessoas mais humildes, a fazenda de cacau dele, foi uma das primeiras que tinha casa de tijolo para o pessoal que trabalhava, ele ensinou até a usar banheiro, colocou escola na fazenda... então ele era um big de um empreendedor.”*

### **Empreendedor 3 – Sócio Proprietário e Presidente da Mause**

O empreendedor 3 acredita que a família é exemplo, assim como foi para si:

*“(...) eu digo que sim. Tenho meus filhos que trabalham comigo (...). Coisas em família você pega porque vê o exemplo do pai... e eu não tenho dúvidas, segue o mesmo caminho.”*

### **Empreendedor 4 – Sócio Proprietário e Diretor CEO da Bioagri**

O empreendedor 4 não demonstra interesse em deixar a empresa que criou, para sucessores. Atribui esse pensamento ao fato da empresa ser muito técnica:

*“Tentei em não correr esse risco, acho uma cruz muito pesada. Eu prefiro não, digo para meus filhos: invistam na Bolsa, porque isso é algo muito pesado. Se quiserem montar empresa, não será essa que montem uma própria. O dia em que eu me aposentar, quero ir embora. Essa empresa é muito pesada, complexa, muito difícil. (...) a minha atividade acho muito complicada. Acho possível, têm grandes empreendimentos, como o Pão de Açúcar e outros grupos, trabalhando na sucessão, mas eu não previa, nunca fundei a empresa pensando em deixar para sucessores. Tenho outra cabeça, meus filhos fizeram administração de empresa, todos têm veia empresarial, mas se quiserem, criem uma nova empresa.”*

### **6.2.3.6 - Impacto do meio ambiente no desenvolvimento das competências**

#### **Empreendedor 1 - Sócio Proprietário e Diretor da Rede Drogal**

O empreendedor 1 aprendeu muita coisa com o avó e com o pai:

*“Acho que sim, muita coisa vem de casa. Muitos empreendedores têm exemplo na família. (...) Exemplos dados por avós, bisavós vem sendo seguido e aprimorado”.*

**Empreendedor 2** – Sócio Proprietário e Diretor Geral da Fermentec

*“Alguma coisa eu acho que é. Essa motivação, lidar com as pessoas, a parte técnica, científica, a vivência.”*

**Empreendedor 3** – Sócio Proprietário e Presidente da Mause

*“Tem, no meu caso, no caso da minha família tem. Posso lhe afirmar sem sombra de dúvidas.”*

**Empreendedor 4** – Sócio Proprietário e Diretor CEO da Bioagri

Embora os filhos atuem em outra área, o empreendedor 4 acredita que a escolha deles sofreu influência do dia a dia do pai na empresa:

*“Sim. Meus filhos mesmo partiram para a Administração de Empresas, acho que de ouvir o meu vocabulário no dia a dia. Eles não me reconhecem como antigo professor universitário, sempre fui o empresário e acho que isso de certa forma contribuiu na escolha da carreira deles.”*

O empreendedor 4 comenta que os exemplos que tem não são de se espelhar para criação de empreendimento:

*“No meu círculo de amizades não e nem familiar, só tenho exemplos de fracasso. Não é uma veia muito fácil, para delegar, para ter sucessor. A maioria dos empreendedores de sucesso não veio de uma situação muito fácil, como eu por exemplo. As dificuldades que a vida oferece já é um curso universitário avançado e tem que passar por isso. Os exemplos que eu tenho não me animam, podem ter tido sucesso na parte técnica, mas não de empreendedorismo. (...) no Brasil já está comprovado, a distribuição de renda é impressionante. Enquanto na Europa as fortunas hoje apenas 20%, vieram de pessoas mais pobres, (...) no Brasil quase 50%. Ou seja, metade da renda do Brasil não é de herança, vieram de desenvolvimento de indivíduos que partiram do nada, como eu mesmo que parti do nada. Meu investimento foi zero. O Brasil é a porta de oportunidades.”*

## **6.2.4 – Sucesso profissional**

Nessa seção, foram abordados os seguintes aspectos: o conceito dos entrevistados sobre sucesso profissional, relação entre empreendedorismo e sucesso profissional e auto avaliação do sucesso profissional.

### **6.2.4.1 - O conceito dos entrevistados sobre sucesso profissional**

#### **Empreendedor 1 - Sócio Proprietário e Diretor da Rede Drogal**

*“São vários fatores, primeiro acho que você precisa ter uma equipe que vista a camisa da empresa, é fundamental. (...) Segundo acho que tem que ter perseverança e sempre estar buscando o seu melhor, nunca acomodar, buscar o melhor não só para a empresa, mas para o cliente, tentando desenvolver alguma ferramenta que o auxilie, ajude. (...) a idéia é de que todo mundo ganhe, não só a gente, acho que se todo mundo ganhar todo mundo consegue continuar, dá uma sustentabilidade e acho que sem esquecer o lado social também. (...) simplicidade talvez, aqui dentro apesar de sermos diretoria conversamos com todo mundo, atendemos todo mundo, ter humildade também. Saber reconhecer os erros.”*

*“Respeito talvez, reconhecimento de um trabalho seu ou de uma equipe sua, uma empresa sua, tem muito a ver com credibilidade”.*

#### **Empreendedor 2 – Sócio Proprietário e Diretor Geral da Fermentec**

*“É você realizar o seu sonho. (...) a palavra sucesso está acompanhada de uma série de outras coisas e para mim, sucesso é eu conseguir aplicar e fazer funcionar o aumento da eficiência nas fermentações e nas indústrias de açúcar e de álcool. (...) Uma das coisas é a criação de empregos, não é todo mundo que tem habilidade de criar emprego. Então, pelo menos uma coisa eu quero fazer para aumentar emprego, que é aumentar a eficiência. (...) Então isso é uma satisfação muito grande, missão cumprida.”*

### **Empreendedor 3 – Sócio Proprietário e Presidente da Mause**

*“Sucesso profissional é você se dar bem com as pessoas da empresa, a empresa ter um belo nome fora, ser respeitada pelos clientes da mesma forma que ela respeita os clientes. A postura de seriedade que é reconhecida por todos nós e também por pessoas que não são nossos clientes, (...) a Mause é reconhecida, um ponto de referência na lisura de seus negócios.”*

### **Empreendedor 4 – Sócio Proprietário e Diretor CEO da Bioagri**

*“O sucesso profissional é se sentir bem naquilo que o indivíduo realiza. Tem que ser feliz com o que faz, eu sou feliz com o que faço. Então eu vejo o sucesso profissional dessa maneira, em se sentir bem realizando aquilo que eu gosto de fazer. Eu me sinto bem vindo para a empresa, estou sempre ligado com o grupo, onde eu viajo levo meu laptop e meu telefone celular, e não faço no sentido de obrigação. Faço no sentido de estar ligado ao que eu gosto. Eu nunca medi sucesso com o quanto a empresa fatura, isso é importante, mas eu nunca vi dessa maneira. E outra realização pessoal que eu tenho é a contratação de pessoas, porque eu acho que é a melhor coisa que se pode fazer a um ser humano, é dar condições dele trabalhar, (...)”*

### **6.2.4.2 - Relação entre empreendedorismo e sucesso profissional**

#### **Empreendedor 1 - Sócio Proprietário e Diretor da Rede Drogal**

*“Acho que não, necessariamente. Mas nem sempre, talvez não se tenha sorte, eu não sei dizer, mas acho que nem sempre um empreendedor tem sucesso.”*

#### **Empreendedor 2 – Sócio Proprietário e Diretor Geral da Fermentec**

*“Não, você pode ter insucesso empreendendo, eu mesmo tive. Por isso eu falo que é importante focar. Há uns 10, 15 anos atrás, embora eu tenha me especializado em Bioquímica também de plantas, eu me associei a um colega, amigo e nós criamos uma firma de biotecnologia de cana, quer dizer, um negócio paralelo a esse.*

*Altíssima tecnologia, coisa completamente inovadora, mas não teve sucesso e para mim por duas coisas: a Fermentec estava crescendo muito e eu era mais a parte industrial, cana era parte agrícola, eu tinha os contatos mas não era expert em cana. Então isso era uma coisa. Outra coisa: não dava para eu colocar todo meu esforço na outra firma e terceiro: competição. Eu não quero entrar em detalhe, mas negócio de tirar o tapete, richa de sociedade. (...) Se eu vejo que o meu negócio não é melhor do que o outro negócio que está aí, eu não vou convencer ninguém a fazer negócio comigo para acabar com o outro, mas o mundo não é bem assim.*

*Então, cada um tem que trabalhar na área e com a filosofia de vida que ele tem, então nós resolvemos e eu parei (...) Então foi insucesso e eu sei muito bem o que aconteceu. Por isso que eu falo que a gente tem que focar, para pegar profundidade, conhecimento, para você estar preparado para quando houverem mudanças no mercado, você ter base, saber em que direção pode ir. A FERMENTEC lançou algumas coisas, muito antes do pessoal estar preparado para receber e não deu certo. (...) Então, para você dar certo, você tem que ter uma inovação boa, que o cliente esteja querendo e no tempo certo. Se você entrar antes ou depois está perdido, tem que entrar no tempo certo. (...) e isso só com a experiência.”*

### **Empreendedor 3 – Sócio Proprietário e Presidente da Mause**

*“(...) Tem muito empreendedor que começa e quebra antes do primeiro ano tá? E começa quente. (...) talvez seja um pouco visionário e não tem a base financeira para suportar o negócio, não vai, quebra mesmo”.*

### **Empreendedor 4 – Sócio Proprietário e Diretor CEO da Bioagri**

*“(...) é muito difícil dizer que uma pessoa tenha sucesso ou fracasso, eu acho que usar o verbo estar é melhor. Ao invés de ser, o indivíduo pode estar ele nunca é um fracassado, ele nunca é um indivíduo de sucesso. Ele está naquele momento, num estágio de insucesso, porque a economia oscila a dificuldade que ele está é oscilante. (...) às vezes a atividade em que ele está, está momentaneamente tendo problemas, então está tendo insucesso, mas isso não quer dizer que ele será um eterno fracassado. Ele pode aprender com os erros, ganhar experiência, e então*

*aquele que estava na fase de insucesso, poderá ser um indivíduo de grande sucesso lá na frente. Eu vejo o sucesso como um estágio que varia todos os dias.”*

#### **6.2.4.3 - Auto avaliação do sucesso profissional**

##### **Empreendedor 1 - Sócio Proprietário e Diretor da Rede Drogal**

*“Eu me considero, desde a parte pessoal de família, que é tudo 10 não tem uma vírgula. A parte profissional, acho que passamos por dificuldades, sofremos muito sim, mas nesses últimos anos de 2007, 2008 para cá vivemos um ritmo muito violento mas legal, de coisas muito boas, aberturas de lojas, investimentos, coisas boas na verdade, oportunidades muitas surgiram. (...) enfim, sou muito feliz e me sinto completo.”*

##### **Empreendedor 2 – Sócio Proprietário e Diretor Geral da Fermentec**

*“Acho que sim. Eu faço das tripas o coração, dedicação total. Inclusive até sacrifício de família tudo, se você não faz isso, eu sinto que as coisas iriam pelo ralo. Não pode deixar para amanhã, tem que fazer hoje. Você tem que fazer as coisas na hora certa. Dizem que não é o maior que engole o menor e sim o mais rápido”.*

##### **Empreendedor 3 – Sócio Proprietário e Presidente da Mausea**

*“É, a gente pode concluir isso, não que eu me considere nada de especial. Certas coisas nós somos arrojados em fazer. Ter carisma junto ao seu staff. Você poder puxar a coisa e ter seus seguidores, gente boa e criar uma companhia também. Nós trabalhamos aqui tudo em uma equipe, não tem eu sou, eu faço, o bom sou eu. Nada disso, todo mundo aqui tem a sua participação no negócio. Lógico, você fala assim “a palavra final é sua”, claro que é, mas a palavra final que a gente chega também quase sempre é um consenso, tem que ter muita gente. As coisas não acontecem assim sendo impostas né? Tem que cavá-las.”*

#### **Empreendedor 4 – Sócio Proprietário e Diretor CEO da Bioagri**

*“Pela felicidade, pela alegria que temos com nosso trabalho. Dificilmente eu seria feliz se os problemas fossem maiores do que as soluções que nós encontramos, e os insucessos fossem maiores que os sucessos. Tivemos alguns momentos difíceis, mas essas ondas têm nos levado para cima, felizmente”*

#### **6.2.5 – Processo decisório**

Nessa seção foram abordados os seguintes aspectos: fundamentos da tomada de decisão, processo decisório e imprevisibilidade nos cenários globais, processo decisório em época de crises e, limites para tomada de decisões.

##### **6.2.5.1 - Fundamentos da tomada de decisão**

#### **Empreendedor 1 - Sócio Proprietário e Diretor da Rede Drogal**

*“Informações nós temos de mercado, região, cidade, cruzamos com dados que temos e acho, em minha opinião que o feeling ainda é muito importantíssimo”. Até ponto comercial é algo que vem muito do feeling, vale muito. Se a pessoa conhece seu negócio, está no meio, é muito importante. É algo como mais ou menos um sexto sentido apurado.”*

#### **Empreendedor 2 – Sócio Proprietário e Diretor Geral da Fermentec**

*“Antes de usar o meu feeling, gosto de consultar e escutar as pessoas e tomo a decisão depois de ouvir as pessoas. Se eu sinto que as pessoas estão por fora, eu sigo meu feeling. Se vejo que as pessoas estão me passando dados concretos, que têm sentido, coerentes... eu posso até mudar minha idéia. (...) O feeling o que é? É experiência, seu cérebro vai marcando tudo o que você viu, viveu, o que deu certo, o que deu errado e então constrói uma referência.”*

**Empreendedor 3** – Sócio Proprietário e Presidente da Mause

*“Tem muito de feeling sim. É intuíto.”*

**Empreendedor 4** – Sócio Proprietário e Diretor CEO da Bioagri

*“Como uma pirâmide de decisão, nós temos muitas pessoas, diretores, gerentes, e na verdade todas as informações de mercado. Nós temos reuniões semanais (...) fazemos avaliações e as informações são alimentadas por cada setor independente. Todas as informações são baseadas nisso aí, são todas as decisões em conjunto, nada isoladas do grupo. As decisões são sempre do grupo.”*

#### **6.2.5.2 - Processo decisório e imprevisibilidade nos cenários globais**

**Empreendedor 1** - Sócio Proprietário e Diretor da Rede Drogal

*“Tem que ter cautela, às vezes as decisões tem que ser para ontem, mas tem que se ter cautela e ter previsão do que se pode acontecer de bom e de ruim.”*

**Empreendedor 2** – Sócio Proprietário e Diretor Geral da Fermentec

*“Primeiro lugar estar conectado, lincado. (...). As coisas estão mudando com muita rapidez (...).”*

**Empreendedor 3** – Sócio Proprietário e Presidente da Mause

*“(...) me considero bastante conservador e eu já vi “n” situações: crise, mudança de governo, mudança de política econômica, tudo isso atrapalha a vida de todo mundo. É muito de sentimento da gente, mas o conservadorismo toma conta da gente.”*

**Empreendedor 4** – Sócio Proprietário e Diretor CEO da Bioagri

*“(...) se a coisa está muito complicada, você tem que ir para fora e pensar e correr o risco. Para qualquer líder e qualquer empreendedor, vai chegar num ponto que as*

*informações estão colocadas na mesa e nem sempre são claras, existem riscos e tem que ser decidido, tentando não errar, às vezes a gente erra.”*

*“Sempre por feeling. Nem sempre as informações são claras, por isso não pode perder a veia da emoção, do sentimento.”*

### **6.2.5.3 - Processo decisório em época de crises**

#### **Empreendedor 1 - Sócio Proprietário e Diretor da Rede Drogal**

*“agir da mesma forma (...) com cautela.*

#### **Empreendedor 2 – Sócio Proprietário e Diretor Geral da Fermentec**

*“Você tem que segurar, apertar o cinto (...)”*

#### **Empreendedor 3 – Sócio Proprietário e Presidente da Mause**

*“Toda decisão difícil, em crise ou fora de crise, não importa ela tem a mesma importância. (...) Tem coisas que eu sinto que vai acontecer daqui a um período, isso já começa a me atrapalhar um pouco as noites de sono, sei lá. Tempo depois ela se torna realidade e tenho que tomar decisões, nem sempre agradáveis, na maioria das vezes sempre deu certo.”*

#### **Empreendedor 4 – Sócio Proprietário e Diretor CEO da Bioagri**

*“Na época de crise, tem que se ter um pouco mais de prudência. Você atrasa um pouco mais, dá tempo para algumas coisas... então na época de crise dá um tempo, o ritmo é mais lento, mas não pára é só para se dar tempo de avaliar as coisas realmente. O que é vital continua o que não for segura. É preciso tempo e prudência para se ter uma nitidez.”*

#### **6.2.5.4 - Limites para tomada de decisões**

##### **Empreendedor 1 - Sócio Proprietário e Diretor da Rede Drogal**

*“Não, desde que se tenha consciência do que está fazendo. Você deve saber as implicações da sua ação, mas não se tem limite.”*

##### **Empreendedor 2 – Sócio Proprietário e Diretor Geral da Fermentec**

*“(...) Quem manda é o cliente, você abre novos caminhos, se perceber uma brecha dada pelo cliente... Eu preciso encontrar brechas, saber o que o cliente precisa e às vezes eles não falam e nem sabem o que é necessário para eles crescerem. A grande sacada do empreendedor está em saber enxergar isso.”*

##### **Empreendedor 3 – Sócio Proprietário e Presidente da Mause**

*“Para mim existe, o meu limite é o tamanho do meu passo. Eu não faço nada acima do que eu julgo meu limite de fazer. Lógico, tem pessoas que não tem essa visão, muitas pessoas. Eu gosto de chegar de noite e dormir tranqüilo.”*

##### **Empreendedor 4 – Sócio Proprietário e Diretor CEO da Bioagri**

*“Não, não existem limites. Tanto faz administrar um, cem, mil ou um milhão, é a mesma coisa. Não tem limites. Não. Para correr riscos sim. Na medida em que o negócio amadurece, você vai se tornando mais conservador. O tempo e o estágio do seu negócio levam ao conservadorismo.”*

O próximo capítulo aborda a análise dos dados coletados.

## 7 ANÁLISE DOS DADOS

Para esta etapa adotou-se o procedimento de análise de conteúdo, acompanhando as orientações de Bardin (1977). Trata-se de um processo pelo qual se pode compreender a realidade, por meio da interpretação de depoimentos que tenham vínculos com essa mesma realidade. Portanto, essa é uma possibilidade científica de apreender conteúdos qualitativos explícitos, implícitos e latentes sobre o tema debatido.

É um processo pelo qual pode-se compreender a realidade através da interpretação de textos ou discursos que tenham vínculo com essa mesma realidade. Esse tipo de análise carrega em si uma função heurística, enriquecendo a pesquisa exploratória e contribuindo para a propensão à descoberta do pesquisador. Qualquer comunicação, isto é, qualquer transporte de significações de um emissor para um receptor controlado ou não para este, deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo. (BARDIN, 1977, p.32).

Resgatando-se nossa questão de pesquisa, qual seja: **Como indivíduos empreendedores percebem o ato de empreender a partir do reconhecimento de competências e atuação em processos decisórios?** Elegeram-se para esta fase do trabalho quatro abordagens sobre as quais serão realizadas as análises. Tais abordagens foram denominadas de dimensões analíticas. No conjunto, elas expressam os conteúdos pesquisados e categorizados.

- Dimensão Empreendedorismo
- Dimensão Competências
- Dimensão Sucesso Profissional
- Dimensão Processo Decisório

### 7.1 – Dimensão Empreendedorismo

Nessa dimensão foram analisados os aspectos conceito de empreendedorismo, as dimensões do perfil empreendedor, o meio e o perfil empreendedor e o intraempreendedorismo.

É uma dimensão que aparece carregada de elementos objetivos, uma vez que se prende a características bem destacadas pelos entrevistados e mencionadas pelos autores. As questões ligadas a esse tema foram facilmente respondidas, talvez por se remeterem a idéias pré concebidas do que seja um empreendedor, concepção essa pertinente ao senso comum.

### **7.1.1 – Conceito de empreendedorismo**

Para dar início às análises dos conteúdos das entrevistas realizadas, a definição expressa por Filion (1999), sobre o indivíduo empreendedor, é carregada de informações ricas, que apareceram nas falas dos sujeitos entrevistados, quer na questão sobre o conceito de empreendedor, quer nas questões que abordaram as competências empreendedoras. Isso é notório, uma vez que para se definir o comportamento de um indivíduo, faz-se necessário elencar, descrever suas competências. Dessa forma, há de se perceber que as dimensões Empreendedorismo e Competências estão altamente atreladas, sendo praticamente impossível analisa-las isoladamente.

Filion (1999) define o empreendedor como sendo aquele que possui criatividade, capacidade de estabelecer objetivos e perseguir-los, mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios, um empreendedor continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios, toma decisões moderadamente arriscadas, objetiva a inovação e continua a desempenhar um papel empreendedor, é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Segundo o autor, de alguma forma, os empreendedores são detectores de espaços de mercado e criadores de contextos, eles detectam a oportunidade e a visão empreendedora fornece diretrizes para a implantação do plano a ser executado. Para detectar oportunidades de negócios, é preciso intuição, entendimento e um mínimo de conhecimento.

Na definição acima, percebe-se que de certa forma, Filion aponta competências humanas como sendo mais importantes do que as técnicas, mencionando que um

mínimo de conhecimento é importante para o negócio. Essa visão é apontada na fala do empreendedor sócio proprietário e diretor geral da Fermentec, quando diz que as competências de gestão superam as técnicas em termos de importância para a manutenção de um negócio: “... *hoje você precisa ter mais competência na parte humana do que na técnica. (...) essas competências são de gestão.*” (empreendedor 2)

Ao mesmo tempo, afirma que para dar início a um empreendimento, não precisa ter muito conhecimento técnico, uma vez que isso é possível de se ganhar com o tempo: “... *às vezes, um empreendedor pode ter muita vontade e não saber muito, mas com o tempo ir adquirindo aquilo que falta.*” (empreendedor 2)

Esse trecho da entrevista, assim como outro também desse mesmo sujeito, confirma a tese de Fillion, de que o empreendedor continua sempre a aprender: “... *quanto mais você conhece, mais você conhece que não sabe nada. Aí nós focamos. Isso é parte do sucesso também...*” (empreendedor 2)

Essa característica de aprendizagem é uma das características mais marcantes dos empreendedores bem sucedidos, segundo Collins e Moore (1970), citados por Fillion (1999). Para esses, o contínuo aprendizado traz como consequência a continuidade no sucesso, exatamente como o empreendedor 2 menciona.

Quando questionado sobre o que é um empreendedor, o empreendedor 3 respondeu:

*“Empreendedor é um que empreende mesmo, faz, **corre riscos** às vezes necessários, às vezes desnecessários, **mas se não fizer isso não chega.** Hoje em dia, vamos dizer o tempo tornou as empresas muito competitivas e tem muita gente querendo o seu lugar ao sol e isso faz uma competição violenta.”* (empreendedor 3)

Essa necessidade de se correr riscos, como forma de se manter competitivo em um mercado de grande concorrência, também é uma característica apontada na definição de Fillion (1999), mencionada acima.

Carland et al. (1984) discutem as bases sob as quais os empreendedores deveriam se diferenciar de simples empresários. O empreendedor tende a ser criativo, a inovar, combinando recursos que gerem lucro. Isso é mencionado na fala do empreendedor 4, quando coloca que seu lucro é apenas uma consequência de seu empreendedorismo e de seu sucesso, mas não que seja o fator principal:

*“Eu nunca medi sucesso com o quanto a empresa fatura, isso é importante, mas eu nunca vi dessa maneira.”* (empreendedor 4 )

A criatividade e a inovação se fazem presentes quando relaciona as competências que o caracterizam enquanto empreendedor, mas esse será um assunto discutido na análise da próxima dimensão.

A seguir, a fala do empreendedor 2 expressa fielmente o que Fillion expressou em sua definição. O sujeito coloca a necessidade da inovação e de se conhecer bem o ambiente, o cliente, para detectar oportunidades de negócios. Os espaços de mercados, mencionados por Fillion, realmente só são percebidos por empreendedores e como o empreendedor 2 afirma, isso é coisa que se adquire com a experiência, com o conhecimento:

*“Por isso que eu falo que a gente tem que focar, para pegar profundidade, conhecimento, para você estar preparado para quando houverem mudanças no mercado, você ter base, saber em que direção pode ir. A FERMENTEC lançou algumas coisas, muito antes do pessoal estar preparado para receber e não deu certo. (...) Então, para você dar certo, você tem que ter uma inovação boa, que o cliente esteja querendo e no tempo certo. Se você entrar antes ou depois está perdido, tem que entrar no tempo certo. (...) e isso só com a experiência.”* *“(...) Quem manda é o cliente, você abre novos caminhos, se perceber uma brecha dada pelo cliente... Eu preciso encontrar brechas, saber o que o cliente precisa e às vezes eles não falam e nem sabem o que é necessário para eles crescerem. A grande sacada do empreendedor está em saber enxergar isso.”* (empreendedor 2)

Quando Fillion expressa a capacidade do empreendedor estabelecer objetivos e perseguí-los, o empreendedor 4 confirma essa característica do empreendedor dizendo: *“(...)fazendo projetos a longo prazo, porque já quebrou a inércia. (...) Cada*

*vez que ele projeta aonde ele quer chegar em 5 ou 10 anos, ele sabe exatamente o tamanho do passo que tem que dar, degrau por degrau que ele tem que atingir. (...)*(empreendedor 4)

Todos os empreendedores ouvidos manifestaram depoimentos que convergem com as considerações de Filion, a respeito da necessidade de intuição presente em tomadas de decisões, em detectar oportunidades, enfim, característica necessária para um empreendedor de sucesso. A seguir, os trechos de relatos dos empreendedores fazendo menção a dimensão intuitiva presente no ato empreendedor:

*“(...) acho, em minha opinião que o feeling ainda é muito importantíssimo”. Até ponto comercial é algo que vem muito do feeling, vale muito. Se a pessoa conhece seu negócio, está no meio, é muito importante. É algo como mais ou menos um sexto sentido apurado.”* (empreendedor 1)

*“Antes de usar o meu feeling, gosto de consultar e escutar as pessoas e tomo a decisão depois de ouvir as pessoas. Se eu sinto que as pessoas estão por fora, eu sigo meu feeling. (...) O feeling o que é? É experiência, seu cérebro vai marcando tudo o que você viu, viveu, o que deu certo, o que deu errado e então constrói uma referência.”* (empreendedor 2)

*“Tem muito de feeling sim. É intuito.”* (empreendedor 3)

*“Sempre por feeling. Nem sempre as informações são claras, por isso não pode perder a veia da emoção, do sentimento.”* (empreendedor 4)

### **7.1.2 – Dimensões do perfil empreendedor**

Essas dimensões de certa forma aparecem na definição do conceito de empreendedor, uma vez que se constitui em características do sujeito que está disposto a empreender. É natural que ao se definir uma pessoa, utilize-se de características, capazes de nos fornecer material suficiente para em nossas mentes construir a imagem e o perfil de um sujeito empreendedor.

De acordo com Lumpkin et Dess (1996), a orientação empreendedora é constituída por cinco dimensões, que não deixam de estar presentes na definição de Fillion (1999) e que já foram mencionadas na seção anterior, inclusive nas falas dos empreendedores entrevistados. Contudo, aqui elas são novamente retomadas para efeito de nossa análise:

- Autonomia: comportamento independente do empreendedor e pela prática de forte liderança por parte deste, refletindo, assim, um comportamento autocrático. Na prática, pode ser entendida como ação independente de um empreendedor que objetiva levar para frente um conceito ou uma visão de negócio e completá-la. Essa autonomia é percebida quando os sujeito colocam sobre seus processos decisórios, onde por muitas vezes precisam tomar decisões sozinhos.

- comportamento inovador: trata-se da manifestação da vontade do empreendedor em introduzir novidades por meio da experimentação e de processos criativos com objetivo de desenvolver novos produtos, serviços ou processos.

- exposição ao risco: é possivelmente a principal qualidade e característica para descrever o empreendedorismo. O risco assumido pode ser entendido como o nível até o qual o empreendedor compromete recursos; significa, adicionalmente, tomar decisões e ações sem o conhecimento seguro dos resultados.

-comportamento proativo: está associado à iniciativa do indivíduo na busca de oportunidades. Na prática é como olhar na frente e agarrar as oportunidades como forma de antecipar a procura futura. Em suma, esta característica pode ser entendida como a antecipação do indivíduo em relação às necessidades e problemas futuros.

-competitividade agressiva: está relacionado à disputa com os rivais por posições e parcelas de mercado e é de crucial importância para o sucesso e sobrevivência do empreendedor no seu mercado de atuação. Traduz-se no esforço intenso para ser número um no mercado e caracteriza-se por uma postura permanentemente combativa ou uma resposta agressiva para ultrapassar ameaças da concorrência.

### 7.1.3 – O meio e o perfil empreendedor

Dolabela (1999) conceitua-o como um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Esse autor ressalta que na verdade aprende-se a ser empreendedor através da convivência com outros empreendedores. Empresários de sucesso são influenciados por empreendedores do seu círculo de relações (família, amigos ou por líderes ou figuras importantes, tomados como modelo). Desse modo, se uma pessoa vive em ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então é muito provável que irá manifestar motivação para o ato de empreender.

O mencionado acima pelo autor é ratificado nas falas dos empreendedores entrevistados, principalmente quando comentam sobre o início de suas trajetórias profissionais e sobre como definiram sua escolha profissional:

*“Na verdade eu desde moleque, por volta de 10, 12 anos, vinha com meu pai aqui, onde é a central nossa antes era uma distribuidora que fornecia tanto para empresas quanto para terceiros e era naquela época de inflação, tinha etiqueta toda semana, re etiquetar... era uma loucura. Eu sempre participava, vinha aqui, gostava e em 86 eu comecei a trabalhar em uma farmácia nossa, a Farmácia do Povo”.* (empreendedor 1)

*“Uma vez, não me lembro o ano, tomei bomba na escola. Aí meu pai falou: “férias, você vai lá na Companhia”, (...). Eu devia ter uns 16 anos por aí. Aí eu achei interessante e comecei a me interessar mais e freqüentava a escola uma hora e à tarde ia na empresa e assim foi. Daí chegou um belo momento e falei pro meu pai: quero casar! Ele falou duas coisas, “ou estuda ou trabalha”. Trabalho! Casei em 1966, mas quase um ano antes eu já estava trabalhando, fazia um pouco de tudo, freqüentava todos os departamentos da empresa e fui vendo o que acontecia em cada um.”* (empreendedor 3)

*“Meus avós por parte do meu pai tinham fazenda de cacau na Bahia. (...) Então eu ia todas as férias para fazenda, sempre gostei de animal, de planta e queria fazer agronomia, mas meu pai era médico e queria que eu fizesse medicina. Tentei por 3*

*anos e graças a Deus eu não entrei, aí falei, vou fazer agronomia em Piracicaba. Ele ficou meio chateado, e falou olha, você vai e se não entrar você vai se virar. Eu entrei em 3º lugar, era pra ser mesmo. Agora tinham duas coisas que eu nunca imaginei quando entrei na escola, ser pesquisador e ser professor. (...)*  
(empreendedor 2)

*“Eu acho. Tinha um irmão meu que era um pouco. Mas meu avô paterno era, foi um dos coronéis do cacau, (...), que levaram para a região de Ilhéus e Itabuna telefone, luz elétrica... fizeram estradas. Meu avô era empreendedor, pensava nas pessoas mais humildes, a fazenda de cacau dele, foi uma das primeiras que tinha casa de tijolo para o pessoal que trabalhava, ele ensinou até a usar banheiro, colocou escola na fazenda... então ele era um big de um empreendedor.”* (empreendedor 2)

*“Acho que sim, muita coisa vem de casa. Muitos empreendedores têm exemplo na família. (...) Exemplos dados por avós, bisavós vem sendo seguido e aprimorado”.*

Nas falas abaixo, os sujeitos que foram influenciados pela figura paterna ou outro familiar, hoje servem de figuras exemplares, ao buscarem formar sucessores.

*“Acho que sim, estamos em uma fase inclusive de começar a formar uma quarta geração aqui, (...) toda vez que a gente se reúne é algo que a gente sempre tenta demonstrar, essas características.”* (empreendedor 1)

*“(...) eu digo que sim. Tenho meus filhos que trabalham comigo (...). Coisas em família você pega porque vê o exemplo do pai... e eu não tenho dúvidas, segue o mesmo caminho.”* (empreendedor 3)

Embora um dos sujeitos afirme não ter recebido influência positiva de ninguém próximo, ele confirma que teve exemplos de insucesso e de alguma forma isso deve ter servido de exemplo a não ser seguido e que aliado às suas competências individuais, foram fonte de inspiração e sucesso empreendedor. De qualquer forma, pode-se dizer que ele teve sim exemplos próximos, que serviram para nortear suas ações de forma contrária a deles.

*“No meu círculo de amizades não e nem familiar, só tenho exemplos de fracasso. Não é uma veia muito fácil, para delegar, para ter sucessor. A maioria dos empreendedores de sucesso não vieram de uma situação muito fácil, como eu por exemplo. As dificuldades que a vida oferece já é um curso universitário avançado e tem que passar por isso. Os exemplos que eu tenho não me animam (...)”*  
(empreendedor 4)

Oliveira, Filion e Chirita (1999), acreditam na interferência de fatores externos, ambientais, como estímulo ao indivíduo empreendedor, bem como a corrente de Thornton (1999), que acredita que características pessoais traçam o perfil empreendedor. Esse fato vem confirmar o que relatei acima, quando disse que características individuais do sujeito contribuíram para seu sucesso. Além disso, ele mesmo relata que de alguma forma sobre influência do meio externo, por vir de uma situação financeira desfavorável e por morar em um país de certa forma incentiva abertura de novos negócios:

*“A maioria dos empreendedores de sucesso não vieram de uma situação muito fácil, como eu por exemplo. As dificuldades que a vida oferece já é um curso universitário avançado e tem que passar por isso (...) no Brasil já está comprovado, a distribuição de renda é impressionante. Enquanto na Europa as fortunas as fortunas hoje apenas 20%, vieram de pessoas mais pobres, (...) no Brasil quase 50%. Ou seja, metade da renda do Brasil não é de herança, vieram de desenvolvimento de indivíduos que partiram do nada, como eu mesmo que parti do nada. Meu investimento foi zero. O Brasil é a porta de oportunidades.”* (empreendedor 4)

Em contra partida, os empreendedores entrevistados são unânimes em dizer que as competências de um sujeito empreendedor são inatas e que os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal servem apenas para aprimorar essas competências ou despertá-las. De certa forma, podemos então concluir que ao tomarem contato com pessoas empreendedoras e exemplares, como pais, avós, tios, irmãos...essa convivência funciona como treinamento para que desenvolvam o que na verdade já se encontra neles.

*“Acho que a maioria é inata, na verdade acho até que em algumas situações a pessoa não sabe que tem e pode ser ajudada através de algum treinamento a descobrir ou melhorar, mas ainda acredito que a maior parte é da própria pessoa.”  
(empreendedor 1)*

*“Até certo ponto, treinamento é importantíssimo, depois disso, se a pessoa vai ter competência para crescer... é inato.” (empreendedor 2)*

*“São inatas. Você vê que tem pessoas que tem interesse mais em uma coisa do que na outra, mas lógico que o treinamento existe. (...) Mas você tem que fazer o que gosta porque aí você vai fazer com outro conhecimento, com outro ânimo, você se aprofunda.” (empreendedor 3)*

*“Pelé jogava bola muito bem, eu poderia treinar bastante, que jamais jogaria bola como Pelé (...). Você pode ter 20 indivíduos e dar o mesmo treinamento, vão ter aqueles que irão sobressair de forma tremenda. Não vai existir um treinamento que transformará o indivíduo medíocre, em grande empreendedor, isso não existe. Mas existem cursos, bons cursos, que transformam indivíduos com algumas limitações, e indivíduos brilhantes, mas tem que ter uma certa bagagem, uma certa inclinação. (...).”(empreendedor 4)*

#### **7.1.4 – Intraempreendedorismo**

De acordo com Andreassi (2005), o termo intraempreendedorismo pode ser entendido, em linhas gerais, como a capacidade que os funcionários de uma empresa têm para agir como empreendedores.

O empreendedor 2 expressa aquilo que Andreassi coloca quando, no trecho a seguir, deixa claro que sua empresa preza por um ambiente que proporciona o intraempreendedorismo, fazendo com que seus funcionários sintam-se tão dono do negócio como ele:

*(...) Então a pessoa para ser empreendedora e de sucesso, ela tem que ter essas competências e muito mais saber lidar com as pessoas, uma das coisas mais difíceis que existe. (...) Saber puxar e fazer com que todas as pessoas puxem a corda com você, essa é a arte, fazer as pessoas puxarem para o mesmo lado com você.”*

Essa prática propicia que os colaboradores de uma empresa tenham abertura para criarem, inovarem, empreenderem, assumirem riscos e colaborarem para o crescimento do negócio. Eles passam a poder colocar em prática competências e características tão empreendedoras quanto às do próprio dono do negócio. São empreendedores internos, que apesar de não serem os donos do negócio, se preocupam com seu crescimento e desenvolvimento. Isso também é visualizado na empresa do empreendedor 1:

*“(...) você precisa ter uma equipe que vista a camisa da empresa, é fundamental. (...) a idéia é de que todo mundo ganhe, não só a gente. Acho que se todo mundo ganhar todo mundo consegue continuar.” (empreendedor 1)*

O empreendedor 1, apesar de ser membro da família dona do negócio, teve a oportunidade de crescer profissionalmente dentro da empresa, construindo uma carreira e cada vez mais se sentindo dono do negócio. Essa oportunidade de carreira fez com que conhecesse a fundo o empreendimento e de certa forma pudesse auxiliar no cargo que hoje ocupa:

*“... Fiquei um tempo lá como entregador e empacotador, (...) fui entregador, balconista, passei por todas as funções de uma farmácia. Aí fiquei 2 anos fora e voltei, foi quando entrei no escritório e aí na parte administrativa fiquei um pouco em cada área, na área de convênios, financeiro, (...) na área de compras foi onde eu menos fiquei porque não era muito o meu negócio. O último departamento antes da diretoria, foi (...) o RH que de início era só DP, só burocrático. (...) Aí, assumimos eu, meu irmão e um outro primo que também era sócio e de 96 para cá a gente vem na diretoria.” (empreendedor 1)*

O mesmo ocorreu com o empreendedor 3, que participou dos negócios da família conhecendo um pouco de cada setor, possibilitando um crescimento interno.

*“(...) fazia um pouco de tudo, freqüentava todos os departamentos da empresa e fui vendo o que acontecia em cada um. Um ano depois passei a ser procurador da empresa, fazia assinaturas de cheques, coisas administrativas. Um ou dois anos depois já fui vice-presidente, meu pai era presidente da Companhia e a família era proprietária naquele tempo e fui vice-presidente”. (empreendedor 3)*

## **7.2 – Dimensão Competências**

Nessa dimensão foram analisados os aspectos: conceito de competências, categorias de competências e as dimensões do conhecimento, habilidades e atitudes (CHA).

Essa dimensão aparece carregada de subjetividade, uma vez que os entrevistados demonstraram nunca terem pensado em quais competências propriamente ditas baseiam o perfil empreendedor. Por esse fato, chega-se ao subjetivo dos conhecimentos tácitos, que muitas vezes norteiam o comportamento empreendedor dos sujeitos. Os sujeitos são empreendedores e empreendem, sem tomar muita consciência sobre isso, é algo que ocorre naturalmente.

### **7.2.1 – Conceito de competências**

Resgatando-se Le Boterf (2003) pode-se compreender que as competências são percebidas através de conhecimentos, habilidades e atitudes dos sujeitos, na condução do negócio que empreendem, sendo também responsáveis pelos seus sucessos.

Para Zarifian (1999) o conceito de competência transcende ao de qualificação e afirma que ele se relaciona com capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, estar além do prescrito, compreender e dominar situações em constante mutação, ser responsável e reconhecido por outros.

Os conceitos de competência apresentados por Le Boterf (1995) e Zarifian (1999) são legitimados na prática, através da identificação dos elementos apresentados por eles, nas falas dos empreendedores entrevistados.

Quando os autores afirmam que a competência é resultado da interação do indivíduo com o meio e que ela provém inclusive da formação pessoal, ou seja, de aprendizados ocorridos, por exemplo, no núcleo familiar, valores, crenças... não é estranho ouvir dos empreendedores entrevistados conteúdos do tipo:

*“(...) Tem que ser um indivíduo que tenha realmente uma base moral e ética, porque ninguém constrói um empreendimento que dure muito tempo, e jamais fará seguidores fiéis se for indivíduo sem caráter, desleal. Esse lado moral e ético é inegociável.” (empreendedor 4)*

Nesse trecho identificamos a moral, a ética e o caráter como elementos desenvolvidos na base da educação, muitas vezes pela interação com a família.

*“Humildade, profissionalismo. Acho que é uma coisa que vem de família. Que você cumpra o que você tratou, não tente tirar vantagem ou dar balão nos outros (...). Transparência, clareza, que é algo que sempre primei.” (empreendedor 1)*

*“Vai mudando ao longo do tempo, na parte técnica a pessoa vai ter que acompanhar a evolução do seu ramo e tem que acompanhar para não ficar para trás. Na parte humana também muda, depois que você começa o negócio, se estabelece, seu pensamento vai mudando, suas colocações, ponderações mudam bastante, você consegue enxergar de outra forma. É como a mudança na idade, você vai ficando mais velho, vai amadurecendo, vendo as coisas de outra forma, ficando mais ponderado, mas não que deixe de arriscar, tem mais precauções, mas acho até que as oportunidades de arriscar são maiores.” (empreendedor 1)*

O trecho acima ilustra que as competências advêm das interações que o indivíduo tem com o meio, das relações que estabelece com os outros e das necessidades naturais que surgem no meio e exigem dele certas mudanças.

É unânime também, a visão dos empreendedores, ao concordarem que as competências podem ser transferidas. Esse fato complementa o acima descrito, confirmando que muitas competências são “aprendidas”, adquiridas pela vivência que se tem ao lado de pessoas que possam servir de espelhos. Muitas pessoas tornam-se exemplos para outras e suas competências tendem a ser desenvolvidas e seguidas por seus pares, seus familiares, seus amigos. Os trechos abaixo refletem essa questão:

*“Acho que sim, estamos em uma fase inclusive de começar a formar uma quarta geração aqui, (...) toda vez que a gente se reúne é algo que a gente sempre tenta demonstrar, essas características.” (empreendedor 1)*

*“Eu acho. Tinha um irmão meu que era um pouco. Mas meu avô paterno era, foi um dos coronéis do cacau, (...), que levaram para a região de Ilhéus e Itabuna telefone, luz elétrica... fizeram estradas. Meu avô era empreendedor, pensava nas pessoas mais humildes, a fazenda de cacau dele, foi uma das primeiras que tinha casa de tijolo para o pessoal que trabalhava, ele ensinou até a usar banheiro, colocou escola na fazenda... então ele era um big de um empreendedor.” (empreendedor 2)*

*“(...) eu digo que sim. Tenho meus filhos que trabalham comigo (...). Coisas em família você pega porque vê o exemplo do pai... e eu não tenho dúvidas, segue o mesmo caminho.” (empreendedor 3)*

*“(...) Meus filhos mesmo partiram para a Administração de Empresas, acho que de ouvir o meu vocabulário no dia a dia. Eles não me reconhecem como antigo professor universitário, sempre fui o empresário e acho que isso de certa forma contribuiu na escolha da carreira deles.” (empreendedor 4)*

Para Zarifian (1999), as competências são passíveis de mudança, a partir do momento em que a situação vivenciada pelo sujeito exige essa mudança. Dessa forma, os sujeitos entrevistados afirmam que o fato de estarem inseridos em um mercado que vive em constantes mudanças, suas competências devem acompanhar essas mudanças e devem ser desenvolvidas a cada nova etapa.

*“As competências estão mudando. (...)” (empreendedor 2)*

*“Tem que mudar, se não mudar (...)” (empreendedor 2)*

*“Manutenção é assim, o tempo passa, as idéias e todas as pessoas mudam também e você tem que ir se adequando em todos os sentidos, técnicos e humanos.” (empreendedor 3)*

### **7.2.2 – Categorias de competências**

Resgatando-se Man & Lau (2000), esses afirmam que as competências podem ser categorizadas conforme segue. Para efeito dessa análise, elas são novamente conceituadas:

- **Competências de Oportunidade** – identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado. Tais aglomerados sugerem que um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as chances potenciais de negócios por meio da sua avaliação, de modo a transformá-las em situações positivas.

- **Competências de Relacionamento** - a atração de novos recursos demanda do empreendedor a capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, boa reputação, capacidades no setor, compromisso e conduta junto a redes de relacionamentos com parceiros efetivos e potenciais (Ring & Van De Ven, 1994; Brush, Greene, & Hart, 2002).

- **Competências Conceituais** - Ao ponderar que os empreendedores são hábeis observadores, tanto das oportunidades do ambiente externo quanto dos aspectos internos da organização, cabe reconhecer que eles driblam etapas normais do processo decisório e desenvolvem ações velozes e intuitivas.

- **Competências Administrativas** - A competência administrativa se refere à eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Esse processo se desdobra em mecanismos de planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle.

**Competências Estratégicas** - Os empreendedores eficazes tanto visualizam panoramas de longo prazo como também planejam objetivos e posicionamentos de médio prazo alcançáveis e realistas.

**Competências de Comprometimento** - 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 na ocorrência de crises setoriais.

Percebe-se que tais categorias não se distanciam (de certa forma complementam) as dimensões tratadas por Fillion (1999) sobre o perfil empreendedor.

Desse modo, todas essas características, quer da categoria de competências, quer da dimensão do perfil empreendedor, são contemplados nas falas dos empreendedores entrevistados. Para ilustrar essas características, foram selecionados alguns trechos dessas falas, conforme mostram os quadros 10 e 11:

<b>Categorias de Competências</b>	<b>Trechos das entrevistas</b>
Competências conceituais,	<i>“O mundo varia muito, tudo muda rapidamente, então a gente tem que estar aberto para escutar e corrigir”, “Não pode deixar para amanhã, tem que fazer hoje (...) é o mais rápido que engole o outro.”, “Tem muito de feeling”.</i>
Competências administrativas,	<i>“Seria também interessante que tivéssemos um parceiro forte, que trouxesse tecnologia, não só na parte técnica, como também na de gestão, porque os fundadores como eu, são antigos cientistas, eu nunca fiz um curso de economia, aprendi com o dia a dia. Uma coisa é fazer gestão de forma empírica, com 50 ou 100 funcionários, agora estamos indo para 900 funcionários ano que vem, e se torna uma coisa muito complexa. Você tem que ter realmente, alguém que tenha um profundo conhecimento de gestão.”</i>
Competências estratégicas,	<i>“(...) de aprender muito com os erros e traçar projetos em longo prazo.”</i>
Competências de comprometimento	<i>“Estou sempre ligado com o grupo, onde eu viajo levo meu laptop e meu telefone celular, e não faço no sentido de obrigação”, “Eu faço das tripas o coração, dedicação total. Inclusive até sacrifício de família tudo, se você não faz isso, eu sinto que as coisas iriam pelo ralo”.</i>
Competências de relacionamento	<i>“(...) a empresa ter um belo nome fora, ser respeitada pelos clientes da mesma forma que ela respeita os clientes”, “respeito talvez, reconhecimento de um trabalho seu ou de uma equipe sua, uma empresa sua, tem muito a ver com credibilidade”.</i>

**Quadro 10:** Categorias de competências e trechos das entrevistas

**Fonte:** Elaborado pela autora

<b>Dimensões do perfil empreendedor</b>	<b>Trechos das entrevistas</b>
Comportamento inovador	<i>“Então, para você dar certo, você tem que ter uma inovação boa”</i>
Comportamento pro ativo	<i>“Eu preciso encontrar brechas, saber o que o cliente precisa e às vezes eles não falam e nem sabem o que é necessário para eles crescerem. A grande sacada do empreendedor está em saber enxergar isso.”</i>
Competitividade agressiva	<i>“(…) coragem para enfrentar a concorrência (…)”, “(…) o tempo tornou as empresas muito competitivas e tem muita gente querendo o seu lugar ao sol e isso faz uma competição violenta.”</i>
Exposição ao risco	<i>“(…) corre riscos às vezes necessários, às vezes desnecessários, mas se não fizer isso não chega”.</i>
Autonomia	<i>“Tem que ser um indivíduo disposto a sacrifícios, tem que ter a decisão de se esmerar, não contar com a sorte, tem que saber decidir, tem que ser auto suficiente”.</i>

**Quadro 11:** Dimensões do perfil empreendedor e trechos das entrevistas

**Fonte:** Elaborado pela autora

Para Zarifian (2001), a definição de competência está em assumir responsabilidade, tomar decisão diante de situações profissionais com as quais o indivíduo se depara. Segundo o autor, as pessoas estão cada vez mais diante do inusitado, sendo impensável prescrever de forma precisa o conjunto de tarefas e atividades que a pessoa terá que executar. Essa definição de competência é englobada pelos quadros acima e se justifica pelo mercado mutável, a velocidade com que as coisas mudam, pela concorrência que os empreendedores enfrentam e pela exigência dos clientes.

### **7.2.3 – Dimensões do conhecimento, habilidades e atitudes (CHA)**

Para Le Boterf (1995), o distintivo da competência é a ação. A competência não se reduz a um estado ou conhecimento, a um saber ou habilidade, e sim a ação. Para Zarifian (2001), a definição de competência está em assumir responsabilidade, tomar decisão diante de situações profissionais com as quais o indivíduo se depara. Segundo esse autor, as pessoas estão cada vez mais diante do inusitado, sendo impensável prescrever de forma precisa o conjunto de tarefas e atividades que a pessoa terá que executar. Essa definição de competência é englobada pelos quadros posicionados na seção anterior 7.2.2 acima e se justifica pelo mercado mutável, a velocidade com que as coisas mudam, pela concorrência que os empreendedores enfrentam e pela exigência dos clientes.

A tomada de decisão em ambiente mutável e inusitado, já ficou claro que é o comportamento de praxe do empreendedor, que mais do que nunca, é impossível descrever um conjunto de tarefas a serem cumpridas. Cabe ao empreendedor, assumir responsabilidades e então ter como atitude a tomada de decisão. Por ser o dono do negócio, não pode esperar que decidam por ele, que deverá ter em suas mãos a rédea do empreendimento.

### **7.3 – Dimensão Sucesso Profissional**

Nessa dimensão foi analisado o aspecto conceito de sucesso.

#### **7.3.1 – Conceito de sucesso**

A palavra sucesso vem do verbo *suced*er que significa a ocorrência de um acontecimento decorrente de um trabalho; aquilo que atinge um objetivo, uma meta, seja ela atrelada a quantidade, qualidade, tempo ou lugar de determinada produção de bens/serviços/mercadorias. Há diversos conceitos subjetivos sobre sucesso; entretanto, seu significado é apenas o de alcançar uma meta. (SAMPAIO, 2006, p. 15).

Nos trechos abaixo fica claro realmente que sucesso é algo decorrente de um trabalho, é o resultado de uma dedicação, é o atingir de uma meta, seja ela conquistar respeito, credibilidade, reconhecimento o mercado, seja ganhar dinheiro, seja realizar-se por gostar do que faz, seja ajudar as pessoas colocando-as profissionalmente no mercado.

*“respeito talvez, reconhecimento de um trabalho seu ou de uma equipe sua, uma empresa sua, tem muito a ver com credibilidade”.*(empreendedor 1)

*“É você realizar o seu sonho. (...) a palavra sucesso está acompanhada de uma série de outras coisas e para mim, sucesso é eu conseguir aplicar e fazer funcionar o aumento da eficiência nas fermentações e nas indústrias de açúcar e de álcool. (...) Uma das coisas é a criação de empregos, não é todo mundo que tem habilidade*

*de criar emprego. Então, pelo menos uma coisa eu quero fazer para aumentar emprego, que é aumentar a eficiência. (...) Então isso é uma satisfação muito grande, missão cumprida.” (empreendedor 2)*

*“Sucesso profissional é você se dar bem com as pessoas da empresa, a empresa ter um belo nome fora, ser respeitada pelos clientes da mesma forma que ela respeita os clientes. A postura de seriedade que é reconhecida por todos nós e também por pessoas que não são nossos clientes, (...) a Mauts é reconhecida, um ponto de referência na lisura de seus negócios.” (empreendedor 3)*

*“O sucesso profissional é se sentir bem naquilo que o indivíduo realiza. Tem que ser feliz com o que faz, eu sou feliz com o que faço. Então eu vejo o sucesso profissional dessa maneira, em se sentir bem realizando aquilo que eu gosto de fazer. Eu nunca medi sucesso com o quanto a empresa fatura, isso é importante, mas eu nunca vi dessa maneira. E outra realização pessoal que eu tenho é a contratação de pessoas, porque eu acho que é a melhor coisa que se pode fazer a um ser humano, é dar condições dele trabalhar, (...)” (empreendedor 4)*

O sucesso é mesmo um conceito subjetivo, por se tratar de metas e objetivos que as pessoas traçam para si e que são sensivelmente peculiares e variáveis de um sujeito para outro. Como um dos entrevistados disse, “(...) atingir um sonho e cada indivíduo tem o seu sonho muito particular”.

#### **7.4 – Dimensão Processo Decisório**

Nessa dimensão foram analisados os aspectos conceito de Racionalidade Limitada, descrito por Simon (1959)

##### **7.4.1 – Conceito de Racionalidade Limitada**

Quando Simon descreve a existência de dois extremos ocupados por duas concepções distintas de homem, um econômico e outro comportamento, podemos claramente visualizar essa existência nas falas dos sujeitos entrevistados.

O homem econômico é caracterizado por aquele administrador puramente racional, que reúne todas as informações que julga necessárias e suficientes, advindas de fatos, pessoas, mercado...

Já o homem comportamento, dotado de emoções, valores e capaz de reduzir todo o conhecimento em afetividade é percebido quando os sujeitos mencionam a utilização do feeling como elemento decisório. Esse feeling se revela na subjetividade existente em cada sujeito e composto por valores, sentimentos, percepções, julgamentos particulares... Aqui, inclusive, pode-se contemplar o sentimento que se tem pelo negócio, seja por constituir algo herdado da família, ou por se tratar de empreendimento iniciado com muito custo, determinação e suor. Há uma relação sentimental entre empreendimento e empreendedor. Isso resume que as pessoas não são tão racionais como poderiam e gostariam de ser.

*“Informações nós temos de mercado, região, cidade, cruzamos com dados que temos e acho, em minha opinião que o feeling ainda é muito importantíssimo. Até ponto comercial é algo que vem muito do feeling, vale muito. Se a pessoa conhece seu negócio, está no meio, é muito importante. É algo como mais ou menos um sexto sentido apurado.” (empreendedor 1)*

*“Antes de usar o meu feeling, gosto de consultar e escutar as pessoas e tomo a decisão depois de ouvir as pessoas. Se eu sinto que as pessoas estão por fora, eu sigo meu feeling. Se vejo que as pessoas estão me passando dados concretos, que têm sentido, coerentes... eu posso até mudar minha idéia. (...)” (empreendedor 2)*

*“Tem muito de feeling sim. É intuíto.” (empreendedor 3)*

*“Como uma pirâmide de decisão, nós temos muitas pessoas, diretores, gerentes, e na verdade todas as informações de mercado. Nós temos reuniões semanais (...) fazemos avaliações e as informações são alimentadas por cada setor independente. Todas as informações são baseadas nisso aí, são todas as decisões em conjunto, nada isoladas do grupo. As decisões são sempre do grupo.” (empreendedor 4)*

*“É muito de sentimento da gente, mas o conservadorismo toma conta da gente.”  
(empreendedor 3)*

*“Sempre por feeling. Nem sempre as informações são claras, por isso não pode perder a veia da emoção, do sentimento.” (empreendedor 4)*

A fala acima expressa também o fato das limitações com relação às informações.

Há muitas inferências que *podem* ser construídas a partir da informação estocada no cérebro. É certo que muitas pessoas desenvolvem modelos mentais para determinadas situações e evitam maiores crises. Isso é percebido claramente na fala de um dos sujeitos:

*“O feeling o que é? É experiência, seu cérebro vai marcando tudo o que você viu, viveu, o que deu certo, o que deu errado e então constrói uma referência.”  
(empreendedor 2)*

O indivíduo é influenciado muitas vezes por sua capacidade física, seus valores e a extensão de seus conhecimentos, pois ele é um ser social. Há as influências externas que, de certa forma, auxiliam e interferem nas decisões:

*“Primeiro lugar estar conectado, lincado. (...). As coisas estão mudando com muita rapidez (...)” (empreendedor 2)*

*“(...) me considero bastante conservador e eu já vi “n” situações: crise, mudança de governo, mudança de política econômica, tudo isso atrapalha a vida de todo mundo.”  
(empreendedor 3)*

Como já descrito anteriormente, as informações que o decisor possui são limitadas e dessa forma, toda decisão de constitui em atitude de risco. A decisão deverá então ser tomada levando em consideração seu objetivo imediato, mas não terá como ele saber se a escolha feita realmente foi a melhor. O decisor procura minimizar os

riscos e prever a implicação de sua decisão, mas os riscos jamais deixarão de existir e pode ser que a decisão tomada não tenha sido a melhor.

*“(...) se a coisa está muito complicada, você tem que ir para fora e pensar e correr o risco. Para qualquer líder e qualquer empreendedor, vai chegar num ponto que as informações estão colocadas na mesa e nem sempre são claras, existem riscos e tem que ser decidido, tentando não errar, às vezes a gente erra.” (empreendedor 4)*

*“Tem que ter cautela, às vezes as decisões tem que ser para ontem, mas tem que se ter cautela e ter previsão do que se pode acontecer de bom e de ruim.” (empreendedor 1)*

Para o autor, a decisão tomada por um indivíduo deve ser avaliada considerando os objetivos que se esperava atingir no momento. A mesma decisão, em outro momento da história, em outro contexto, com certeza não traria os mesmos resultados. Um momento de crise por exemplo, a decisão a ser tomada pode ser que não seja a mesma, caso a crise não existisse:

*“Na época de crise, tem que se ter um pouco mais de prudência. Você atrasa um pouco mais, dá tempo para algumas coisas... então na época de crise dá um tempo, o ritmo é mais lento, mas não pára é só para se dar tempo de avaliar as coisas realmente. O que é vital continua o que não for segura. É preciso tempo e prudência para se ter uma nitidez.”(empreendedor 4)*

Nas falas abaixo, fica possível identificar elementos mencionados por Simon em sua teoria. Percebemos que a tomada de decisão consiste em uma atitude que embora tenha a presença de elementos subjetivos, emocionais, valorativos, ela tem também elementos racionais que buscam prever as implicações que a decisão terá na organização, é consciente, busca minimizar seus prejuízos e tende a se adequar a influências que sobre do meio externo.

*“(...) desde que se tenha consciência do que está fazendo. Você deve saber as implicações da sua ação, mas não se tem limite.” (empreendedor 1)*

*“(...) Quem manda é o cliente, você abre novos caminhos, se perceber uma brecha dada pelo cliente... Eu preciso encontrar brechas, saber o que o cliente precisa e às vezes eles não falam e nem sabem o que é necessário para eles crescerem. A grande sacada do empreendedor está em saber enxergar isso.” (empreendedor 2)*

Acima percebemos o cliente também como fator externo que causa influência na decisão do empreendedor.

*“(...) o meu limite é o tamanho do meu passo. Eu não faço nada acima do que eu julgo meu limite de fazer. Lógico, tem pessoas que não tem essa visão, muitas pessoas. Eu gosto de chegar de noite e dormir tranquilo.” (empreendedor 3)*

Pelas análises realizadas pode-se reconhecer correspondência entre os dados da pesquisa, expressos nas falas dos empreendedores entrevistados e o arcabouço teórico utilizado. Embora essa correspondência não tenha sido objeto de estudo, reconhece-se a pertinência da dimensão teórica para sustentar o desenvolvimento da pesquisa.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivos estudar os conceitos empreendedorismo, competências, processo decisório e sucesso, tendo como base autores que entendem o indivíduo como um ser social, que interage e adquire experiências ao longo de sua vida.

A partir da revisão desses conceitos, a pesquisa visou responder a questão: Como os empreendedores, agraciados com o Prêmio Empreendedorismo Luiz de Queiroz percebem o ato de empreender a partir do reconhecimento de competências e atuação em processos decisórios?

Para respondê-la, optou-se por elaborar uma pesquisa qualitativa, utilizando-se de entrevistas de profundidade com roteiro semi estruturado e pesquisa documental e bibliográfica. Foram consultados 4 empreendedores agraciados com o Prêmio Luiz Queiroz que elegeu os melhores empreendedores no ano de 2010.

A investigação visou compreender, através das interações com os empreendedores entrevistados, como eles se reconhecem enquanto “empreendedores”; como percebem o próprio sucesso profissional e como identificam as competências conhecimentos, habilidades e atitudes do perfil empreendedor bem sucedido.

Nesta perspectiva, resgatam-se as proposições do estudo, no sentido de proceder às considerações mais relevantes delas depreendidas, uma vez que constituírem-se em elementos norteadores do estudo.

**P1** – O empreendedorismo individual pode ser compreendido a partir de um conjunto de variáveis do construto competências inerentes ao indivíduo empreendedor.

Essa proposição é confirmada pelos empreendedores entrevistados, na medida em que se reconhece a existência de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes a esses profissionais. Entretanto, esse conjunto não é fácil e naturalmente perceptível aos mesmos, faz-se necessário acioná-las externamente, chamá-los à introspecção, para que eles as identifiquem.

No estudo, esse conjunto está mais, relevantemente, manifesto a partir das seguintes dimensões:

- orientação subjetiva e emocional no processo de tomada de decisão;
- liderança;
- assumir riscos;
- aprender com os erros;
- assumir riscos;
- busca por oportunidades;
- competitividade;
- introspecção;

- conhecimento técnico (know how);
- perseverança;
- comunicação;
- determinação;
- humildade;
- ética;
- flexibilidade e adaptabilidade;
- capacidade de relacionamento;
- capacidade de gerir;
- estratégia;
- empowerment, delegar;
- comprometimento

Muitas dessas dimensões são mencionadas na revisão teórica, entretanto, outras são perceptíveis na prática empreendedora e por isso propostas para integrar e complementar o conjunto de competências conhecido na literatura.

**P2** – Os fatores externos ambientais estimulam o indivíduo ao empreendedorismo, bem como suas características pessoais.

Essa proposição é confirmada pelos empreendedores entrevistados, uma vez que são unânimes em elencar como fatores propulsores: a história familiar; exemplos a serem seguidos de empreendedores próximos; fatores econômicos financeiros; mercado; entre outros. Tais fatores nos remetem ao processo de construção da realidade social dos sujeitos como sendo um processo desenvolvido através das interações e experiências individuais e coletivas defendidas por Le Boterf, Zarifian e Filion.

Entretanto, há de convir que variáveis como o mercado e as questões econômico-financeiras do país compõem a arena da competição comum a todos os empresários. Dessa forma, por que apenas alguns sobressaem no ato de empreender?

As características pessoais contribuem para a resposta da questão. Pouca valia teria a influência positiva do meio, se o indivíduo não reunir competências necessárias para colocar em prática sua cognição empreendedora. Manifestam então, as dimensões já elencadas na proposição anterior, bem como se explica o fato de todos os empreendedores entrevistados afirmarem que o ato de empreender, em seu conjunto de competências é inato. Não tem como se ensinar a ser empreendedor, pode-se sim lapidar alguém que já tenha em si a aptidão para empreender.

**P3** – O processo decisório no ato de empreender é influenciado pelas dimensões subjetivas do próprio empreendedor.

Essa proposição também é confirmada pelos empreendedores entrevistados, uma vez que todos se referem ao *feeling* como a pedra de toque norteadora nas tomadas de decisão.

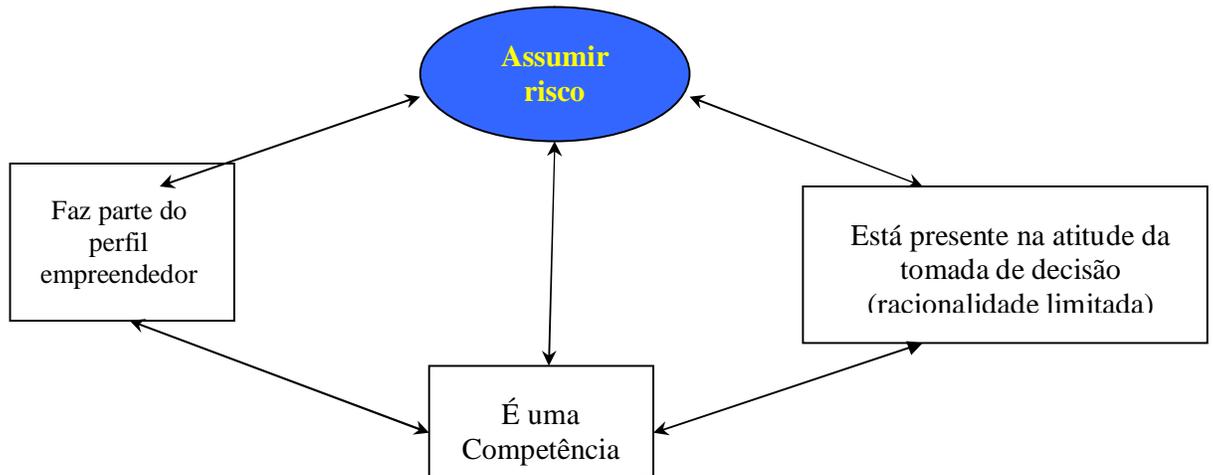
Como já dito anteriormente, o indivíduo é um ser social e não tem como destituí-lo de suas emoções, valores, crenças adquiridos ao longo de sua história de vida. Esse conjunto constitui uma parcela de subjetividade que compõem o indivíduo e conforme Simon coloca em sua teoria, influenciam as tomadas de decisões.

Por mais que se tente ser imparcial, é natural que frente a um negócio particular, no mínimo o sentimento de carinho e zelo influencie as decisões a serem tomadas.

Dessa forma, é notório que as três proposições formuladas no início da pesquisa, são confirmadas pelos empreendedores entrevistados e se assentam sobre uma base teórica do assunto.

É possível reconhecer a existência de uma relação direta entre o ato de empreender, competências e racionalidade limitada, a partir de uma única dimensão: a dimensão de assumir riscos. Nela estão presentes elementos chave que fazem parte das três variáveis. Ou seja, sem assumir risco um empreendedor não inicia e nem expande seu negócio, essa é uma competência que faz parte do conjunto necessário ao perfil empreendedor e está presente na racionalidade limitada. Justamente pelo fato de que o indivíduo empreendedor toma decisões utilizando

uma gama limitada de elementos, além da subjetividade de suas emoções e por isso, toda vez que toma decisões, está fadado a assumir riscos.



### 8.1 Contribuições e Sugestões para Estudos Futuros

Estudos sobre empreendedorismo, tradicionalmente enfocam aspectos relacionados às características do perfil empreendedor, sem grandes preocupações em associá-las a outras variáveis como ambiente, fatores externos e subjetividades relacionadas a emoções, valores ou crenças que de certa forma influenciam os processos de tomada de decisão.

Nesse sentido, o estudo contribui para ampliar o ângulo de análise do empreendedorismo individual, abrindo desse modo novos campos para pesquisa. Possibilita ainda, conhecer melhor o perfil empreendedor, junto às variáveis que o compõem, de modo a possibilitar estruturar propostas para desenvolvimento e formação de empreendedores capazes de responder às necessidades do mundo do trabalho.

Como sugestões para futuros estudos, propõem incluir os agentes que compõem o quadro de relacionamentos dos empreendedores, repetir o assunto com outros empreendedores além dos identificados e aprofundar conhecimentos no campo da racionalidade limitada.

Proceder à pesquisa utilizando-se como instrumento de coleta de dados, a história dos sujeitos.

## **8.2 – Limitações da Pesquisa**

Algumas limitações do estudo são reconhecidas e serão aqui comentadas. Entretanto, são reconhecidas como elementos propulsores para estimular a continuidade, reconhecendo que a atividade de pesquisar é uma ação contínua que se desenvolve num contexto histórico – social.

Neste sentido, embora não tenham trazido qualquer tipo de prejuízo ao estudo, elenca-se as seguintes limitações:

- Não esgotar as variáveis relacionadas ao tema estudado, particularmente: sucesso profissional e racionalidade limitada, uma vez que elas foram incorporadas ao estudo após a fase de qualificação. Neste sentido, o fator tempo é a justificativa.

Apesar dessa limitação, houve empenho para trabalhar as questões mais relevantes e integradas ao estudo.

- Limitação metodológica: As restrições existentes no método estudo exploratório, realizado no âmbito de um grupo de profissionais empreendedores, impossibilitam a generalização dos resultados obtidos. Contudo, pode-se sim mostrar que esses se constituem em tendências para explicar o fenômeno do empreendedorismo no âmbito das competências e da racionalidade limitada.

Também é de se ponderar que esse estudo não se estruturou a partir de um modelo referencial completo, uma vez que a investigação empírica não envolveu outros elementos pertinentes ao fenômeno empreendedorismo, tais como pessoas que

compõem o círculo de relacionamento dos empreendedores entrevistados, sejam eles: família, liderados, pares de trabalho, sócios, parceiros entre outros pertinentes à cadeia empreendedora.

## **APÊNDICE 1 – ROTEIRO PARA ENTREVISTA**

### **ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM PROFISSIONAIS RECONHECIDOS POR SEU EMPREENDEDORISMO INDIVIDUAL.**

#### **BLOCO 1 – Identificação Pessoal**

**Idade:**

**Estado civil**

**Escolaridade:**

**Quando ocorreu sua última atualização escolar?**

**Que significou este prêmio?**

#### **BLOCO 2 – HISTÓRICO DA TRAJETORIA PROFISSIONAL**

1- quando e como o senhor iniciou uma vida de trabalho? Como o trabalho começou na sua vida, qual o sentido que ele teve? (motivo financeiro, costume da época...)

2 – como foi e quando ocorreu a definição pessoal para permanecer numa determinada carreira? (o senhor teve a chance de escolher uma profissão, ela foi se formando ao acaso ou herdou negócios da família?)

3 - Ao longo desses anos quais cargos o senhor exerceu e em que empresas?

4 - Em alguma fase da sua trajetória profissional o senhor teve necessidade de dar uma guinada na sua vida profissional? Se sim, o que motivou esta mudança e como ela foi feita?

5 - Em alguma fase da sua trajetória profissional o senhor deixou de empreender algum projeto ou atividade em função de não reunir conhecimentos e qualificações para isto?

6 – Quais foram as principais dificuldades que o senhor enfrentou em sua trajetória profissional e quais recursos utilizou para enfrentá-las? (de natureza material, de natureza humana, de natureza econômico-financeira, credibilidade, parceiros)

#### **BLOCO 3 – COMPETÊNCIAS PARA EMPREENDER**

7- Como o senhor define uma pessoa empreendedora?

8- Quais competências o senhor acha que são necessárias a um empreendedor para ele **iniciar** um empreendimento?

Humanas

Técnicas

9- Quais competências o senhor acha que são necessárias a um empreendedor para ele **manter** um empreendimento,

Humanas

Técnicas

10 - Quais competências o senhor acha que são necessárias a um empreendedor de sucesso para ele expandir, crescer e inovar o seu empreendimento?

Humanas

Técnicas

**11** – Dentre as competências que senhor citou quais são aquelas que o senhor mantém e considera imprescindíveis para continuar um empreendedor de sucesso?

**12** – O senhor acha que estas competências podem ser desenvolvidas através de processos de treinamento e desenvolvimento ou elas são natas nos empreendedores?

**13** – O senhor considera possível transferir para seus sucessores diretos as competências que lhe fizeram um empreendedor de sucesso?

**14** – O senhor acha que o meio/contexto condiciona o desenvolvimento de competências de um empreendedor?

#### **BLOCO 4 – SUCESSO PROFISSIONAL**

**15**- O que é o sucesso profissional para você?

**16** - Em sua opinião, todo o empreendedor é uma pessoa de sucesso?

**17** – O senhor se considera esta pessoa? Por quê?

#### **BLOCO 5 – PROCESSO DECISÓRIO**

**18** – Como o senhor toma decisões? (base de dados, consulta pessoas, mercado, experiência pessoal, feeling...) – até onde é conhecimento explícito e até onde é tácito.

**19** – Como um empreendedor toma decisões em ambientes de grande imprevisibilidade dos negócios?

**20** – Como um empreendedor toma decisões em épocas de crise?

**21** - Existem limites para um empreendedor?

## APÊNDICE 2 – CARTA CONVITE AOS SUJEITOS ENTREVISTADOS

Prezada \_\_\_\_\_,

Meu nome é Carolina, sou estudante do Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP. Atualmente, estou desenvolvendo minha dissertação de mestrado sobre o tema Empreendedorismo. Este estudo inclui uma pesquisa junto a profissionais de Piracicaba reconhecidos como empreendedores de sucesso.

A partir do Prêmio Empreendedorismo Luiz de Queiroz/2010, criado pela ACIPI, o Sr. \_\_\_\_\_ foi identificado para compor nosso estudo, assim como os demais premiados.

Desse modo, solicitamo-lhe o encaminhamento do nosso convite, ao SR. \_\_\_\_\_, para integrar o nosso estudo. Tendo a honra de contar com o seu aceite, solicitamo-lhe a gentileza de agendar uma entrevista, a qual já foi realizada junto a dois empreendedores premiados.

A entrevista deve durar 1 hora, será realizada dentro das finalidades acadêmicas, dos parâmetros éticos da pesquisa acadêmica e respeitará as condições do entrevistado. Em função da escassez de tempo, posso realizar esta atividade em local e hora mais favorável ao entrevistado.

Diante do tempo que tenho para concluir este trabalho, peço-lhe brevidade no agendamento da entrevista, apontando preferencialmente o período de 03 a 10 de novembro.

Atenciosamente,

Grata

Carolina Regina Pereira Lagrotta Sanchez

Profa.Dra. Dalila Alves Corrêa

Contatos: (19)3434:7146; (19)9774:3630

Profa.Orientadora – (19)31241560

## APÊNDICE 3 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

### Transcrição da entrevista com Marcelo Cançado – Rede Drogal

#### Siglas:

**M:** Entrevistado Marcelo Cançado

**C:** Entrevistadora Carolina

**C:** Quando e como o senhor iniciou uma vida de trabalho? Como o trabalho começou na sua vida e que sentido teve?

***M:** Na verdade eu desde moleque (por volta de 10, 12 anos) vinha com meu pai aqui, onde é a central nossa antes era uma distribuidora que fornecia tanto para empresas quanto para terceiros e era naquela época de inflação, tinha etiqueta toda semana, re etiquetar...era uma loucura. Eu sempre participava, vinha aqui, gostava e em 86 eu comecei a trabalhar em uma farmácia nossa, a Farmácia do Povo, fiquei um tempo lá como entregador e empacotador, depois fiquei um tempo na 24 horas que era na XV, ao lado de onde tem uma casa de carnes hoje, fui entregador, balconista, passei por todas as funções de uma farmácia. Aí fiquei 2 anos fora e voltei, foi quando entrei no escritório e aí na parte administrativa fiquei um pouco em cada área, na área de convênios, financeiro, na época ainda tínhamos a parte de atacado que hoje não temos mais, na área de compras foi onde eu menos fiquei porque não era muito o meu negócio. O último departamento antes da diretoria, foi o que eu e a Tereza na época, que hoje não está mais com a gente, nós começamos o RH que de início era só DP, só burocrático. Nós começamos o RH aqui entre 93 e 95, não me lembro exatamente. Em 96 nós tínhamos outros diretores, que eram meu irmão mais velho e um primo, aí saíram meu irmão foi fazer outra coisa na vida e meu primo que era sócio aqui foi abrir um negócio próprio, outra farmácia que na época chamava Droga Lessa. Aí, assumimos eu, meu irmão e um outro primo que também era sócio e de 96 para cá a gente vem na diretoria. Meu pai também*

*atuava, até 2000, 2001 estava bem atuante depois foi diminuindo, teve uns problemas de saúde, fez uma cirurgia grande de coração e aí deu uma parada. Então, passei por quase todas as áreas aqui dentro.*

**C:** Como foi e quando ocorreu a definição pessoal para permanecer numa determinada carreira?

***M:** Na verdade acho que com exceção do meu irmão mais velho que hoje não está mais no ramo, minha família inteira está na área da saúde, então seja medicina, seja odontológica... particularmente o nosso negócio, eu sempre gostei de farmácia embora não tenha feito farmácia, até tirando meu pai que era farmacêutico, ninguém fez, mas todo mundo teve alguma coisa com que se identificou. Hoje é um ramos bem mais competitivo, assim como os outros, na época era mais fácil de trabalhar, na época de inflação não se precisava fazer muita coisa era só ter um estoque que já ganhava muito dinheiro, na verdade eu não peguei essa fase, mas eu sempre gostei desse negócio não sei se por estar inserido desde pequeno então...*

**C:** Você nunca trabalhou em outra empresa?

***M:** Não!*

**C:** Você consegue elencar os cargos pelos quais tenha passado ao longo desses anos?

***M:** Com exatidão não, na farmácia comecei como empacotador, balconista, quase todas as funções até gerente. Aí fiquei um tempo fora, morei quase dois anos fora do Brasil, aí voltei comecei a faculdade mas comecei em São Paulo e tinha o dia inteiro ou metade do dia livre e não conseguia ficar parado, aí resolvi fazer Unimep. Fiz 1 ano de FMU e aí transferi para cá a noite e vinha trabalhar de dia. Foi mais ou menos em 90 que eu transferi para cá e eu vim para o escritório, aqui que eu comecei nos departamentos, mas assim não me lembro de cabeça. Na diretoria estou desde agosto de 96, quatorze anos.*

**C:** Em alguma fase da sua trajetória profissional sentiu necessidade de dar uma guinada? Se sim, qual o motivo desta mudança?

*M: Olha, eu acho que a gente não pode ficar parado, sempre tem que buscar coisas novas, o mercado está aí, nosso ramo é extremamente competitivo, nos últimos anos tem havido uma grande concentração das empresas tanto em indústrias quanto em varejo, grandes redes aí então a gente não pode ficar para trás. Então eu acho que mais do que precisar é uma coisa natural entendeu? De ter que ir atrás, de ter que mudar o padrão de loja, perfil de loja, perfil de cliente, enfim, a gente tem que se adaptar ao mercado de uma maneira rápida e o nosso ramo já é um ramo complicado por natureza. Nós vendemos hoje mais ou menos 65% do que vendemos é medicamento, nem todo mundo gosta de falar em remédio entendeu? A população está envelhecendo e a tendência é cada vez mais usar, não sei se é isso, a própria vida, o ano passa tão rápido, estresse, uma loucura que já é um convidativo para acabar tendo que tomar alguma coisa, então nesse sentido de atualização sim, mas nada muito radical.*

**C:** Em alguma fase da sua trajetória profissional o senhor deixou de empreender algum projeto ou atividade em função de não reunir conhecimentos e qualificações para isto?

*M: Sim, na verdade acho que uma das características não minha particular mas da nossa diretoria, é ter o pé no chão. A gente não faz nada sem que haja um consenso de toda diretoria e segundo que mesmo havendo consenso a gente não faz nada que não consiga dominar. Tem vários ramos mesmo na área da saúde, que a gente gostaria de estar atuando, mas a gente acaba ponderando faz pesquisa... um exemplo a ótica, nós começamos há 4 anos. É um negócio que já era solicitado para nós, várias empresas com quem temos convênio falava porque não tem ótica? Aí desenvolvemos um projeto em que inicialmente ela seria dentro da farmácia do povo, onde é a matriz nossa. Se você vê, seria onde tem uma área de madeira onde hoje está a linha de dermo, seria ali e inicialmente seria só óculos de grau e aí, por questão de legislação sanitária, a vigilância não autorizou termos uma ótica junto com drogaria e aí a gente acabou segurando um pouco esse projeto, na verdade ele adormeceu um pouco, até que surgiu uma oportunidade na Carlos Botelho, numa*

*esquina muito legal e a gente não conseguiria tomar conta. Aí a gente uma irmã que já estava no comércio e nós a convidamos e hoje estamos na 5ª ótica. Então foi uma coisa muito bem pensada, mas já abrimos mão de muita coisa sim em virtude de não ter a certeza do negócio. Antigamente você até podia errar ou tinha margem para errar, hoje o negócio nosso é muito volume e a margem é muito estreita, é volume, volume, volume, desconto, desconto, desconto...farmácia hoje é sinônimo de desconto, não tem por onde e aí a margem assim para se ter um erro é muito estreita, então dependendo do negócio, do volume que você empregue para se ter um retorno disso é complicado, é demorado, então às vezes a gente abre mão sim.*

**C:** Quais foram as principais dificuldades que o senhor enfrentou em sua trajetória profissional e quais recursos utilizou para enfrentá-las? Essas dificuldades podem ser de natureza material, humana, econômico...

**M:** *Por alguns períodos, quando a gente começou na diretoria, tivemos alguns períodos de crise financeira, concessão de crédito, crédito muito caro e a gente vem de um negócio onde até 95, na época do real era simples ganhar dinheiro era só ter estoque e não precisava fazer esforço. Quando tudo mudou, na verdade o estoque hoje você precisa ter o mínimo possível, tem que ter uma rotatividade mas com tudo extremamente equilibrado, estatisticamente não pode haver excesso, embora algumas vezes aconteça então já tivemos que abrir mão, algumas noites em claro, enfim...a parte de pessoal que você citou eu acho que é uma dificuldade, já era de algum tempo e vem acentuando essa dificuldade, a mão de obra hoje está muito escassa. Não é só em Piracicaba e eu acho que infelizmente vai ainda piorar com a vinda de empresas como a Hyundai e outras. Antigamente você conseguia formar uma pessoa que entrava como entregador e aí ia passando por funções, fazia carreira e hoje é muito difícil. As pessoas têm outras oportunidades, nosso ramo abre de sábado, domingo, feriado então nem todo mundo gosta, a molecada hoje tem muita facilidade de recurso então trabalha um tempo aí pára de trabalhar então assim, eu acho que essa parte profissional é nossa maior dificuldade hoje. Formar uma equipe hoje desde o vendedor até o gerente não está fácil, então acho que atualmente tem sido nossa maior dificuldade. Mas já passamos por crises, cruzado, falta de medicamentos, quando não era controlado e passou a ter controle enfim tiveram vários fatores.*

**C:** A crise do ano passado chegou a atingir vocês?

**M:** *Não, na verdade acho que foi um dos poucos setores, mas sentimos em função de algumas empresas que temos convênio e que acabaram dispensando pessoal...mas no nosso setor não.*

**C:** Que recursos utilizaram nesse período para contornar essas dificuldades?

**M:** *Acho que foram algumas coisas como por exemplo fechar a torneira, realmente despesas só o necessário e assim depois de três pessoas aprovarem por exemplo, redução de quadro de pessoal é uma delas e hoje é um dos nossos maiores custos, vindo seguida de aluguéis, fechar uma loja deficitária ou pouco expressiva você fecha demite pessoal e usa aquele espaço que você tem em uma outra para não ter que ficar comprando sem ter recurso. São vários fatores alguns em épocas diferentes, alguns até juntos que a gente acabou tendo que segurar ou espremer ao máximo para conseguir passar por um período difícil.*

**C:** O que é o sucesso profissional para você?

**M:** *Eu acho que são vários fatores, primeiro acho que você precisa ter uma equipe que vista a camisa da empresa é fundamental. Só o atacante ou só o goleiro não faz milagre, tem que ter uma equipe. Segundo acho que tem que ter perseverança e sempre estar buscando o seu melhor, nunca acomodar, buscar o melhor não só para a empresa, mas para o cliente, tentando desenvolver alguma ferramenta que o auxilie, ajude. Então acho que essa questão da equipe, perseverança, lutar pelo que você quer para ver um negócio melhor, na verdade a gente tem que ver aqui dentro não só o nosso negócio, mas estar de olho nos outros seja no social...tem que ser parceiro. Em uma indústria a idéia é de que todo mundo ganhe, não só a gente, acho que se todo mundo ganhar todo mundo consegue continuar, dá uma sustentabilidade e acho que sem esquecer o lado social também. A gente faz um trabalho aí muito interessante, de longa data. Acho que são esses fatores, simplicidade talvez, aqui dentro apesar de sermos diretoria conversamos com todo mundo, atendemos todo mundo, ter humildade também. Saber reconhecer os erros.*

*Erramos também, acho que não só aprendermos como corrigir com os próprios erros. O nosso dia a dia é muito voraz, muito estressante, então nem sempre você está sorrindo, está de bom humor, somos humanos também e nem tudo são flores.*

**C:** A que a palavra sucesso te remete?

**M:** *Ao respeito talvez, reconhecimento de um trabalho seu ou de uma equipe sua, uma empresa sua, tem muito a ver com credibilidade.*

**C:** Em sua opinião, todo o empreendedor é uma pessoa de sucesso?

**M:** *Boa pergunta, acho que não necessariamente. Acho que tem muito empreendedor que nem sempre tem sucesso. Aliás acho que Piracicaba é uma cidade formadora de ...até quando fui escolhido como um dos fiquei não só contente, emocionado como surpreso porque tem muita gente boa, muita em diversos ramos. Mas nem sempre, talvez não se tenha sorte, eu não sei dizer, mas acho que nem sempre um empreendedor tem sucesso.*

**C:** Você se considera esta pessoa? Por quê?

**M:** *Eu me considero, desde a parte pessoal de família, que é tudo 10 não tem uma vírgula. A parte profissional acho que, passamos por dificuldades, sofremos muito sim, mas nesses últimos anos de 2007, 2008 para cá vivemos um ritmo muito violento mas legal, de coisas muito boas, aberturas de lojas, investimentos, coisas boas na verdade, oportunidades muitas surgiram até um função de algumas mudanças na parte tributária do nosso seguimento, que fez com que muita gente saísse do mercado. Esse ano aqui, deveria mas não vamos conseguir infelizmente chegar a 70 filiais, mas muitas das últimas cidades em que estamos investindo, construindo, é que vieram nos procurar entendeu? Chegaram até a gente ou por corretor ou funcionário que morava do lado e falou pra gente... enfim, sou muito feliz e me sinto completo.*

**C:** Como você definiria uma pessoa empreendedora?

**M:** *Acho que é uma pessoa que vaia atrás do que quer, do sonho, que briga, que luta. Acho que hoje qualquer mercado, em qualquer ramo, para você começar é extremamente complicado, não é só o nosso. Se a pessoa não tiver vontade, se dedicar ao negócio...*

**C:** Se dividirmos a trajetória empreendedora em três períodos, início, manutenção e expansão, quais competências humanas e técnicas você acha que são necessárias para um empreendedor **iniciar** um empreendimento?

**M:** *Acho que as duas são importantes. Cada pessoa é de um jeito e a equipe que você vai ter, vai ter que lidar com diversas adversidades e cada pessoa tem suas características, seus problemas. E a parte técnica, se a pessoa não souber sobre o que vai fazer, acho complicado de se começar um negócio. Eu acho que complicado hoje você começar um negócio sem a técnica, acho até que hoje a técnica é mais importante do que a humana, ter os conhecimentos. Tudo tem aos montes hoje e vai se destacar quem tiver um melhor atendimento, serviço melhor... a pessoa que estiver mais preparada tecnicamente e conseguir se destacar dos outros é que vai sobreviver.*

*As humanas seriam: liderança, perseverança, persistência.*

*As técnicas: conhecimento técnico sobre o negócio a ser montado, conhecer o seu negócio.*

**C:** E quais as competências humanas e técnicas necessárias a um empreendedor para ele **manter** um empreendimento?

**M:** *Vai mudando ao longo do tempo, na parte técnica a pessoa vai ter que acompanhar a evolução do seu ramo e tem que acompanhar para não ficar para trás. Na parte humana também muda, depois que você começa o negócio, se estabelece, seu pensamento vai mudando, suas colocações, ponderações mudam bastante, você consegue enxergar de outra forma. É como a mudança na idade, você vai ficando mais velho, vai amadurecendo, vendo as coisas de outra forma, ficando mais ponderado, mas não que deixe de arriscar, tem mais precauções, mas acho até que as oportunidades de arriscar são maiores.*

**C:** E as competências necessárias para expandir, crescer e inovar em um empreendimento? São diferentes das anteriores:

**M:** *Não muito diferente das do início. A perseverança a pessoa sempre tem que ter, correr atrás de atualização. Às vezes tem que saber parar às vezes correr atrás, saber aproveitar oportunidades e melhorar o que já tem até mesmo em momentos de crise. Tem que estar focado no seu negócio. Diversificar o negócio é uma forma de minimizar os riscos. O partir para outros ramos, no nosso caso dentro da área de saúde, eu acho interessante porque você não fica preso em um só negócio, então você tem outras áreas em que pode estar investindo ampliando, enfim. Acho que você citou bem, aí está uma característica de empreendedores em diversificar, não ficar só no mesmo ramo.*

**C:** Dentre as competências que citou quais são aquelas que você mantém e considera imprescindíveis para continuar a ser um empreendedor de sucesso?

**M:** *Humildade, profissionalismo. Acho que é uma coisa que vem de família. Que você cumpra o que você tratou, não tente tirar vantagem ou dar balão nos outros porque uma hora volta, isso é um ditado de lá de trás. Transparência, clareza, que é algo que sempre primei.*

**C:** Você acha que estas competências podem ser desenvolvidas através de processos de treinamento e desenvolvimento ou elas são natas nos empreendedores?

**M:** *Acho que a maioria é nata, na verdade acho até que em algumas situações a pessoa não sabe que tem e pode ser ajudada através de algum treinamento a descobrir ou melhorar, mas ainda acredito que a maior parte é da própria pessoa.*

**C:** O senhor considera possível transferir para seus sucessores diretos as competências que lhe fizeram um empreendedor de sucesso?

**M:** *Acho que sim, estamos em uma fase inclusive de começar a formar uma quarta geração aqui, inclusive tem um sobrinho que trabalha aqui a algum tempo e está*

*começando agora em nível de gerência e toda vez que a gente se reúne é algo que a gente sempre tenta demonstrar, essas características. Meus filhos eu não sei se virão para cá, mas eu gostaria que fizessem algo diferente, até eu se fosse começar tudo de novo particularmente falando gostaria de ter tido outras oportunidades fora daqui, acho muito importante. Não me arrependo, mas se fosse começar, acho que teria outras oportunidades não fora do ramo, mas eu acho legal ver outras empresas. Você consegue trazer coisas diferentes.*

**C:** E você acha que o meio, o contexto interfere no desenvolvimento das competências de um empreendedor?

***M:** Acho que sim, muita coisa vem de casa. Muitos empreendedores têm exemplo na família. Até não sei se foi coincidência ou não, mas os homenageados são empresas familiares, começaram do nada... não sei se é uma característica ou uma coincidência mas todos que estavam lá...acho que vem de família. Exemplos dados por avós, bisavós vem sendo seguido e aprimorado.*

**C:** Como você costuma tomar decisões? Tem como base dados, informações de pessoas, mercado, ou vai muito de feeling?

***M:** Tudo isso, informações nós temos de mercado, região, cidade, cruzamos com dados que temos e acho, na minha opinião que o feeling ainda é muito importantíssimo. Até ponto comercial é algo que vem muito do feeling, vale muito. Se a pessoa conhece seu negócio, está no meio, é muito importante. É algo como mais ou menos um sexto sentido apurado.*

**C:** Como um empreendedor toma decisões em ambientes de grande imprevisibilidade dos negócios, como é o caso do mercado brasileiro?

***M:** Primeiro tem que ter cautela, às vezes as decisões tem que ser para ontem, mas tem que se ter cautela e ter previsão do que se pode acontecer de bom e de ruim. Ainda que ultimamente, o mercado melhorou muito, sem muita vulnerabilidade.*

**C:** E em época de crise, a maneira de tomar decisões difere?

**M:** Não. É agir da mesma forma que o descrito acima, com cautela.

**C:** Existem limites para um empreendedor?

**M:** Não, desde que se tenha consciência do que está fazendo. Você deve saber as implicações da sua ação, mas não se tem limite.

**C:** Como começou o negócio da família?

**M:** O negócio começou com o bisavô, depois o avô era caixeiro viajante (representante), veio de Belo Horizonte e começou o ramo de farmácia. Era sócio da farmácia Raia, meu pai na época era inclusive conhecido como Zé Raia. Depois meu avô comprou a outra parte e o meu pai e meu tio tocaram o negócio.

**C:** Para finalizar, um bate bola rápido. Idade?

**M:** 41

**C:** Estado civil?

**M:** Casado

**C:** Escolaridade?

**M:** Formado em Administração pela Unimep. Tenho especializações, MBA em Marketing.

**C:** Quando ocorreu sua última atualização escolar?

**M:** No ano passado, um curso de especialização sobre varejo americano. Ficamos um tempo conhecendo o varejo de lá. Aqui foi o MBA na Unimep concluído em 2005.

**C:** Para finalizar, gostaria de parabenizá-lo pelo prêmio recebido, com certeza de grande importância no âmbito pessoal, profissional e também para a nossa cidade. O que significou este prêmio para você?

**M:** *Fiquei não só feliz e emocionado como surpreso porque Piracicaba é uma formadora de empreendedores, uma cidade que por um período até parou no tempo, mas nos últimos anos é a bola da vez e tem muita gente boa. Até das pessoas que foram escolhidas junto comigo, só tinha fera. Então foi muito legal, ganhar esse prêmio desenvolvido pela ACIPI, entidade que participamos a muito tempo, foi muito bem elaborado. Ela tem feito um trabalho muito ativo. Meu pai uma vez foi escolhido o comerciante do ano, acho até que prêmio meio parecido com esse, mas não me lembro bem. Ser comparado a Luiz de Queiroz é algo ímpar, fiquei surpreso, emocionado, um trabalho reconhecido não só meu, mas da empresa. Piracicaba diversificou muito seu negócio, ainda tem seu forte no agro negócio, mas até com a vinda de novas empresas, da Hyundai... a tendência é aparecer muita gente boa para o próximo prêmio daqui há dois anos.*

## Transcrição da entrevista com Henrique Amorim - Fermentec

### Siglas:

**H:** Entrevistado Henrique Amorim

**C:** Entrevistadora Carolina

**C:** Quando e como o senhor iniciou uma vida de trabalho?

**H:** *Comecei minha vida profissional sendo convidado para dar aulas na ESALQ, como professor de Bioquímica, fiz pesquisa desde o 2º ano (1963), como estagiário bolsista do CNPQ, FAPESP, então eu fiz carreira aí. Tive a oportunidade de ir aos EUA com uma bolsa, fiquei 2 anos lá e fiz Mestrado em Bioquímica. Aí voltei, continuei na escola dando aula, fazendo pesquisa, naquela época café. Então trabalhei durante 12 anos com café, descobri qual enzima do café estava relacionada com qualidade, eu trabalhava com qualidade do café. Só que naquele tempo o Brasil não dava valor a qualidade do café e sim quantidade, o Brasil era e é o maior produtor no mundo, de café, e então a política era essa, de inundar o mercado para que os outros não pudessem crescer. Então a gente produzia muito café de qualidade na maior parte não de boa qualidade porque a de boa qualidade exigia um custo maior, até que entrou o Collor e acabou com o IBC, aí aqueles que tinham produto de boa qualidade começaram a produzir, mas isso foi depois que eu já tinha desistido de trabalhar com o café, foi na década de final de 80, começo de 90. Em 75 quando houve o início do pró álcool, eu como professor de Bioquímica, que foi uma ciência que começou existir na tentativa de explicar porque a levedura faz álcool, cerveja, vinho e era o que eu teoricamente conhecia bem e como era pró álcool, nós íamos fazer álcool e estávamos acostumados a fazer pinga, cachaça naquele tempo, aí eu tive a oportunidade de ir para Ribeirão Preto, que foi a cidade que eu cresci e então eu tive a chance de sair do café. Eu sai do café mais por desilusão, porque a política do governo naquela época era quantidade e não qualidade. Aí eu falei, quem sabe agora trabalhando com fermentação a gente pode realmente contribuir com uma coisa que vai ser aceita e comecei em Ribeirão Preto em uma usina e depois pintou outras duas que eram gente que eu conhecia. Aí eu percebi que sozinho eu não ia conseguir fazer as coisas na velocidade que eles estavam querendo, muita velocidade, aí eu convidei um aluno e um colega meu pra*

*entrar na parte de Química e outro na parte de micro Biologia, eu fiquei na parte de processos, aí eu falei vamos ter que fazer muita pesquisa porque tudo o que está nos livros serve para você ter uma base, mas na prática... Então vamos ter que repetir um monte de coisa que já foi feito em laboratório, só que não mimificou na realidade o que era prática e aí essas 3 usinas nos financiaram, deram aparelhos para a ESALQ, tudo foi feito através da ESALQ e da Fundação, que também começou naquela época, em 77 e aí as coisas foram muito bem e eu me entusiasmei. Em 80, 81 eu passei para tempo parcial porque como a gente é tempo integral não pode ter outro emprego, então passei para parcial e continuei dando aula até 2001. E aí o número de cliente foi aumentando, hoje nós estamos em 50 aqui, a FERMENTEC hoje tem 3 na área de pesquisa, mais de 15 pesquisadores com mestrado, doutorado é a parte de consultoria que transfere a tecnologia desenvolvida aqui ou com parceria de clientes e tem a parte de treinamento de pessoal, nós treinamos mais de 500 técnicos por ano aqui. (A sede da Fermentec passou a existir quando?) No início, a primeira sede, quando eu comecei a dar consultoria, era meu apartamento. Eu morava ali no Jardim Elite, tinha 3 quartos, eu tinha um filho só, aí nasceu mais uma menina, continuou lá. Coloquei os dois em um quarto só e o outro quarto tinha uma menina que era secretária e ficava com a minha mulher, até que eu resolvi em 82, 83 alugar uma sala no CISAL e no final de 80 comprei duas salas, a coisa começou a aumentar, depois aluguei mais três salas e aí não cabia mais, tinha análise que nós não podíamos fazer lá no prédio. Aí eu resolvi investir e construí aqui, que inaugurou em 2006.*

**C:** Antes disso tudo o senhor nunca tinha trabalhado em nada?

**H:** Não.

**C:** Quando e como o senhor tomou a decisão de seguir essa área?

**H:** *Meus avós por parte do meu pai tinham fazenda de cacau na Bahia. Meu pai é baiano, se formou em medicina, veio para São Paulo, casou com a minha mãe aqui e vivia aqui, depois foi para Ribeirão Preto. Então eu ia todas as férias para fazendo, sempre gostei de animal, de planta e queria fazer agronomia, mas meu pai era médico e queria que eu fizesse medicina. Tentei por 3 anos e graças a Deus eu não*

*entrei, aí falei, vou fazer agronomia em Piracicaba. Ele ficou meio chateado, e falou olha, você vai e se não entrar você vai de virar. Eu entrei em 3º lugar, era pra ser mesmo. Agora tinham duas coisas que eu nunca imaginei quando entrei na escola, ser pesquisador e ser professor. Eu gostava demais de festa, de baile, de beber, gandaia, pó, pesquisador e professor não têm nada com isso. Mas aí, um tio meu lá da Bahia queria conhecer um professor meu, com quem ele tinha aprendido muito nos livros e aí ele veio e eu fui com ele. Chegou lá o professor falou para mim, Você não quer começar? Vamos fazer umas pesquisas com cacau? Fiquei meio sem jeito, mas pensei como aquele negócio vai ser meu mesmo, vamos lá e aí começamos a fazer pesquisa e eu me entusiasmei.*

**C:** O senhor nunca trabalhou fora do seu próprio negócio?

*H:* Quando eu trabalha com café, dei consultoria aqui no Brasil e fora, na Colômbia, EUA e Alemanha, mas eram coisas de contratos curtos, um mês, dois meses alguma coisa assim. Agora quando comecei a trabalhar com fermentação, a coisa mudou, eram contratos anuais, depois quando eu vi que a coisa ia dar certo mesmo, passei para tempo parcial na escola (1982) e continuei dando aula até 2001.

**C:** Em alguma fase da sua trajetória profissional o senhor teve necessidade de dar uma guinada? Se sim, o que motivou esta mudança e como ela foi feita?

*H:* Uma delas foi quando mudei do café para a fermentação, foi uma decisão que eu tive que tomar e não sabia o que ia dar né? Porque eu estava no auge do café, mas era para fora do Brasil e eu não queria ir. Recebi convite para ir para os EUA, Colômbia, que trabalhava com cafés finos, Alemanha também, estudava muito a qualidade do café, comprava o café, torrava, misturava e vendia. Itália também faz isso. E o Brasil com café e não fazia isso, então essa foi uma guinada. E depois outra foi a guinada de fazer uma sede dessas você entende? Eu não estava mais na escola, tinha que pensar no meu futuro, na minha aposentadoria, com o que eu vou viver? Consultor você sabe pára de dar consultoria, acaba o dinheiro, então eu tinha que estar acertando em alguma coisa de peso.

**C:** Em alguma fase da sua trajetória profissional o senhor deixou de empreender algum projeto ou atividade em função de acreditar não reunir conhecimentos ou qualificações necessárias para isto?

**H:** *Ah sim, várias vezes. Quando a gente vai fazer um nome em alguma coisa, os outros ficam imaginando que você sabe tudo e aí começam a aparecer oportunidades em outras coisas e às vezes não são coisas completamente diferentes, são coisas parecidas, correlatas e várias vezes eu falei “não”, eu vou focar no que estou fazendo, não vou abrir. Porque eu sentia que se eu abrisse, ia ter que crescer muito, contratar mais gente e num campo em que eu conhecia mais ou menos e aí eu ia perder profundidade no que eu estava fazendo. Só para você ter uma idéia, eu sou mente Biológica, embora tenha feito Engenharia Agrônômica, então eu poderia ter seguido a parte de Engenharia, mas não eu segui a Biologia. Quando comecei na área de fermentação eu falei bom daqui há 3, 4 anos eu vou resolver todos os problemas, você vê a ignorância né? E Aí eu começo na parte de destilação também, você para fazer o álcool tem a parte de fermentação e de destilação, faz 33 anos que estou na parte de fermentação e não entrei na parte de destilação até hoje. Quanto mais você conhece, mais você conhece que não sabe nada. Aí nós focamos. Isso é parte do sucesso também. A pesquisa nunca tem fim, sempre tem coisa para se descobrir.*

**C:** Quais foram as principais dificuldades que o senhor enfrentou durante sua trajetória profissional e quais recursos utilizou para enfrentá-las? Essas dificuldades podem ser de natureza material, humana, financeira, credibilidade...

**H:** *Uma das dificuldades que nós tivemos foi dinheiro para pesquisa. A fermentação é um negócio antigo, se conhece fermentação há 20, 25 mil anos atrás. Os povos já faziam fermentação, bebida alcoólica. Então todo o mundo acha que conhece fermentação e que não existe mais segredo na fermentação, porque é uma coisa tão antiga. Quando nós fomos para a escala industrial, coisa prática, todos aqueles trabalhos publicados sobre a fermentação, eram coisas de laboratório e na indústria a coisa é diferente, então nós tivemos que repetir tudo novamente para adaptar a realidade da fermentação escala industrial com o que estava nos livros, nos trabalhos científicos publicados que não batia nada, porque as condições de laboratório são diferentes das condições da prática. Meu maior desespero, minha*

*maior decepção foi de que nesses 30 anos nós solicitamos dinheiro do governo, para órgãos governamentais para financiar as pesquisas e quem normalmente julgavam esses projetos eram professores e eles falavam que isso aí era tudo sabido. Isso aí foi minha maior decepção e nunca recebemos um tostão, apenas agora nos últimos dois, três anos o governo viu que nós éramos bons e estávamos ficando para trás, os EAU já passou a produção nossa de álcool, as eficiências deles melhoraram muito, as nossas melhoraram mas tinha muito mais para se fazer, mas os professores achavam que não tinha mais nada a ser feito. A FERMENTEC é uma empresa pequena, a gente já enfiava em pesquisa, cerca de 20% do nosso faturamento, eu duvido que tenha mais gente que enfie 20% do faturamento em pesquisa, inovação. Mais nesses últimos dois anos nós conseguimos algumas coisas, bolsistas para trabalhar em projetos, a FAPESP vai ceder em equipamentos para gente, pra pesquisa, as coisas estão mudando. Então dos 33 anos de FERMENTEC, nós financiamos toda pesquisa, investimento e inovação, isso aí é acreditar que sem inovação a gente também não ia sobreviver né. Felizmente as coisas mudaram nesses últimos três anos e a gente está recebendo uma ajuda aí que é significativa.*

**C:** Por trabalhar com pessoal especializado, nunca teve dificuldade de contratação?

**H:** *Então, a maior parte do pessoal que está com a gente hoje foram crias nossas, tivemos a ESALQ como parceiro, enfiava dinheiro lá através da Fundação, da FEALQ, então bolsistas... a gente financiava teses de Mestrado, Doutorado. Só na ESALQ a gente financiou mais de 30 teses nesses 30 anos. Então boa parte do pessoal que está com a gente hoje foi cria, nós conhecemos há muito tempo, foram estudando, fazendo Mestrado, Doutorado e hoje estão aqui com a gente. Apenas nos últimos 4 anos, com o aumento de gente nós profissionalizamos mais, o que é bom também porque vem gente com idéias diferentes, treinados em outras escolas, outras universidades. Então hoje, quase 40% do pessoal já vem de fora, a gente faz uma seleção, contratamos uma firma para isso e no finalmente a gente escolhe. Às vezes vem aí amigo coisa e tal, mas a gente não contrata quem faz a contratação é uma firma especializada. A firma vai crescendo e não dá mais para trabalhar assim, tem que ser mais profissional.*

**C:** Hoje a gente escuta muito da dificuldade de manter os funcionários na empresa após investir na formação e carreira deles, vocês tem essa dificuldade?

**H:** Boa pergunta, Há muitas maneiras de você envolver os funcionários. Hoje, a FERMENTEC é 6% minha. Há 7, 8 anos atrás eu incorporei e dei 10% das ações para 4 daqueles que estavam há mais de 15 anos comigo. Esse ano eu incorporei e dei mais 5% das ações para mais 5, então além de mim, do meu filho que tem 10%, tem mais 20% que são de 10 pessoas que trabalham aqui, são sócios de fato. Essa é uma maneira de você ter um parceiro para pensar como você, se dá lucro ele vai ganhar lucro maior, está no mesmo barco. Então uma das maneiras de você conseguir uma fidelidade maior é você proporcionar a essa pessoa maior participação. Por outro lado, a gente tem os princípios nossos, a filosofia de distribuição de lucro, de gratificações que não é porque eu sou o maior acionista que eu ganho mais. A gente distribui dependendo do quanto a pessoa dá e do retorno, do desempenho. O ambiente de trabalho também é muito bom, pelo menos é o que a pessoa diz então essa também é uma maneira, porque não é só o dinheiro que vale no seu trabalho, você tem que ter satisfação, motivação.

**C:** O que é o sucesso profissional para você?

**H:** É você realizar o seu sonho. Um dos meus sonhos... a palavra sucesso está acompanhada de uma série de outras coisas e para mim, sucesso é eu conseguir aplicar e fazer funcionar o aumento da eficiência nas fermentações e nas indústrias de açúcar e de álcool. O que significa isso? Nenhuma indústria vai ter lucro, vai crescer, vai aumentar emprego se ela não é eficiente. A comercialização do produto é importantíssimo, você pode de fato ser muito eficiente e não ter lucro porque você não comercializou direito, mas você pode ter muito lucro e ir pro brejo, se você não tem eficiência. Uma das coisas é a criação de empregos, não é todo mundo que tem habilidade de criar emprego. Então, pelo menos uma coisa eu quero fazer para aumentar emprego, que é aumentar a eficiência. Se o cara não comercializou direito, isso já não é da minha parte, mas eu aumentei a eficiência. Na minha época de estágio, eu via destilaria que fabricava 60% e tinha capacidade de fabricar 80, 20% ia para o ralo, essa destilaria não ia crescer. Nós vimos muita gente crescer, gente que antes tinha 2 usinas, hoje tem 4, olha quanto emprego ele criou, né? Então isso é uma satisfação muito grande, missão cumprida.

**C:** Em sua opinião, todo o empreendedor é uma pessoa de sucesso?

**H:** Não, você pode ter insucesso empreendendo, eu mesmo tive. Por isso eu falo que é importante focar. Há uns 10, 15 anos atrás, embora eu tenha me especializado em Bioquímica também de plantas, eu me associei a um colega, amigo e nós criamos uma firma de biotecnologia de cana, quer dizer, um negócio paralelo a esse. Altíssima tecnologia, coisa completamente inovadora, mas não teve sucesso e para mim por duas coisas: a Fermentec estava crescendo muito e eu era mais a parte industrial, cana era parte agrícola, eu tinha os contatos mas não era expert em cana. Então isso era uma coisa.

**C:** A questão do conhecimento?

**H:** É. Outra coisa: não dava para eu colocar todo meu esforço na outra firma e terceiro: competição. Eu não quero entrar em detalhe, mas negócio de tirar o tapete, richa de sociedade. Ninguém quer perder seu próprio negócio e você faz qualquer negócio para não perder e eu não costumo trabalhar dessa maneira. Se eu vejo que o meu negócio não é melhor do que o outro negócio que está aí, eu não vou convencer ninguém a fazer negócio comigo para acabar com o outro, mas o mundo não é bem assim. Então cada um tem que trabalhar na área e com a filosofia de vida que ele tem, então nós resolvemos e eu parei, vendi minha parte para esse outro sócio, que parou de trabalhar com cana também. Então foi insucesso e eu sei muito bem o que aconteceu. Por isso que eu falo que a gente tem que focar, para pegar profundidade, conhecimento, para você estar preparado para quando houverem mudanças no mercado, você ter base, saber em que direção pode ir. A FERMENTEC lançou algumas coisas, muito antes do pessoal estar preparado para receber e não deu certo. Nós desenvolvemos programas para facilitar a vida do cliente, mas uma série de clientes não tinha nem computador na usina. Então, para você dar certo, você tem que ter uma inovação boa, que o cliente esteja querendo e no tempo certo. Se você entrar antes ou depois está perdido, tem que entrar no tempo certo.

**C:** O difícil é saber esse tempo!

**H:** *É, e isso só com a experiência.*

**C:** Vamos falar sobre isso daqui a pouco. O senhor se considera uma pessoa de sucesso? Por quê?

**H:** *Acho que sim. Eu faço das tripas o coração, dedicação total. Inclusive até sacrifício de família tudo, se você não faz isso, eu sinto que as coisas iriam pelo ralo. Não pode deixar para amanhã, tem que fazer hoje. Você tem que fazer as coisas na hora certa. Dizem que não é o maior que engole o menor e sim o mais rápido.*

**C:** Como o senhor define, caracteriza uma pessoa empreendedora?

**H:** *Essa pergunta é muito difícil de responder por que tem vários tipos de empreendedorismo. Primeiro você tem que ter vontade, persistência e competência, se não você não vai ser um empreendedor. Você até pode ser, em curto prazo. Empreendedor a longo prazo, você tem que ter muitas habilidades, algumas até eu acho que nem tenho. É a parte de gestão, eu sou muito pesquisador. Estou com o meu filho agora, que também fez mestrado em biotecnologia, mas ele mexe mais com essa parte da gestão. Eu até sinto não ter tido ele antes, para ele me ajudar mais hoje, porque gosta e faz bem. Você precisa ter a competência, habilidade com as pessoas e essa visão. Eu acho que eu tenho a visão, tenho muita coisa eu acho, mas faltam algumas coisas ainda mais hoje em dia em que tudo muda com muita velocidade. Talvez por causa da minha idade também, a gente está em outra. Então a pessoa para ser empreendedora e de sucesso, ela tem que ter essas competências e muito mais saber lidar com as pessoas, uma das coisas mais difíceis que existe. Você tem que estar perto e longe ao mesmo tempo, perto para ela se sentir segura e confiar e estar longe com profissionalismo, para ela não ficar dependente de você. Saber puxar e fazer com que todas as pessoas puxem a corda com você, essa é a arte, fazer as pessoas puxarem para o mesmo lado com você.*

**C:** Vamos dividir a trajetória do empreendimento em três fases: início, manutenção e expansão. Nesses três fases, se o senhor fosse caracterizar o empreendedor, que

competências ele precisaria em termos técnicos e humanos? Primeiro para **iniciar** um empreendimento.

*H: Vou falar de mim. Às vezes, um empreendedor pode ter muita vontade e não saber muito, mas com o tempo ir adquirindo aquilo que falta. Vou falar no meu caso, eu não planejei ter uma firma desse tamanho, eu só queria com treinamento de pessoas, transferência de tecnologia e pesquisa, melhorar as destilarias do Brasil, nunca pensei em ter uma firma grande e nós ficamos em três durante 15 anos aí a coisa foi crescendo, uma começou a contratar outro para ajudar e a firma foi crescendo, ficou com duas equipes...e foi crescendo. A exigência do cliente, quando o cliente exige você pode tomar dois caminhos, ou você aceita ou não aceita porque quem define é o cliente, ele que te cobra e aí você vai a qualquer lugar. Se você não vai, pode ser que amanhã ele não seja mais o seu cliente. A única coisa que eu sonhava era de ser alguém importante na fermentação e criar mais emprego, como fazer isso, eu não tinha nem idéia. Nada cai do céu, você tem que fazer as coisas direita. Para o meu negócio, a questão técnica, o conhecimento técnico foi e continua sendo muito importante. Na questão pessoal, em primeiro lugar a honestidade, a filosofia de vida, desde o começo a gente não acha ético ganhar nada a mais por indicar algo para um cliente. Se nós tivermos desenvolvido, como exemplo as nossas leveduras, aí nós recebemos hoialts .Agora o que a gente testa, aprova e indica, nós não ganhamos nada a mais por isso. E só aceitamos gente na Fermentec que pense da mesma forma. Tem certos princípios que a gente acha que darão credibilidade.*

**C:** E para ele **manter** um empreendimento?

*H: As competências estão mudando. Hoje você precisa ter mais competência na parte humana do que na técnica. A conversa do cliente com a gente está mudando, eles estão se profissionalizando mais e conversando diferente. Estamos criando outras competências dentro da Fermentec pra atuar de maneira efetiva e rápida. Essas competências são de gestão.*

**C:** Quais competências o senhor acha que são necessárias a um empreendedor de sucesso para ele expandir, crescer e inovar o seu empreendimento?

**H:** *Tem que mudar, se não mudar... Tem que ser uma pessoa que crie mais ouse mais, fale no mínimo duas línguas além do inglês e espanhol.*

**C:** E dentre essas competências que senhor citou quais que o sr considera imprescindíveis e mantenha em você para que continue um empreendedor de sucesso?

**H:** *Então, no nosso caso, em que somos uma firma de inovação, consultoria, transferência de tecnologia, essa credibilidade que conseguimos, foi com honestidade e entender da coisa que nós trabalhamos, não tirar o foco disso. Nós só ampliamos um pouco, abrimos um pouco a nossa área, porque as coisas estão ficando mais complexas e temos que entender de algumas coisas relacionadas à nossa área. Acho importantíssimo pra nossa sobrevivência e para crescer o negócio. Nós abrimos novas áreas, pesquisas para outros setores que não só açúcar e álcool em sua produção, mas firmas que consomem açúcar, firmas que vendem produtos para indústria sucro alcoleiras e nós testamos esses produtos.*

**C:** O senhor acha que estas competências podem ser desenvolvidas através de processos de treinamento e desenvolvimento ou elas são natas nos empreendedores?

**H:** *Até certo ponto, treinamento é importantíssimo, depois disso, se a pessoa vai ter competência para crescer...é nato.*

**C:** O senhor considera possível transferir para seus sucessores diretos as competências que lhe fizeram um empreendedor de sucesso?

**H:** *Eu acho.*

**C:** O senhor veio de uma família com empreendedores?

**H:** *Tinha um irmão meu que era um pouco. Mas meu avô paterno era, foi um dos coronéis do cacau, que o Jorge Amado mete o pau, só que a família dele também*

*era cacau cultora e ele não pintou o lado bom dos coronéis, que levaram para a região de Ilhéus e Itabuna telefone, luz elétrica... fizeram estradas. Meu avô era empreendedor, pensava nas pessoas mais humildes, a fazenda de cacau dele, foi uma das primeiras que tinha casa de tijolo para o pessoal que trabalhava, ele ensinou até a usar banheiro, colocou escola na fazenda... então ele era um big de um empreendedor.*

**C:** O senhor acha que o meio, o contexto condiciona o desenvolvimento das competências de um empreendedor?

**H:** *Alguma coisa eu acho que é. Essa motivação, lidar com as pessoas, a parte técnica, científica, a vivência.*

**C:** Como o senhor toma decisões? Baseado em quê? Utiliza base de dados, consulta pessoas, mercado ou vem muito de feeling?

**H:** *Antes de usar o meu feeling, gosto de consultar e escutar as pessoas e tomo a decisão depois de ouvir as pessoas. Se eu sinto que as pessoas estão por fora, eu sigo meu feeling. Se vejo que as pessoas estão me passando dados concretos, que têm sentido, coerentes... eu posso até mudar minha idéia. Não sou turrão. O feeling o que é? É experiência, seu cérebro vai marcando tudo o que você viu, viveu, o que deu certo, o que deu errado e então constrói uma referência.*

**C:** Como um empreendedor toma decisões em ambientes de grande imprevisibilidade dos negócios?

**H:** *Primeiro lugar estar conectado, palavra nova, lincado. A gente vai muito a congressos dentro e fora do Brasil, para sentir. As coisas estão mudando com muita rapidez. Você pega muita coisa nesses encontros.*

**C:** Como um empreendedor toma decisões em épocas de crise?

**H:** *Você tem que segurar apertar o cinto. Nós na última crise decidimos não distribuir o lucro, chamamos as pessoas, comunicamos e não demitimos ninguém.*

**C:** Existem limites para um empreendedor?

**H:** *Depende da cabeça de cada um.*

**C:** Para o senhor.

**H:** *Quem manda é o cliente, você abre novos caminhos, se perceber uma brecha dada pelo cliente. (Então o limite vem do cliente?) Vem, para mim vem. Eu preciso encontrar brechas, saber o cliente precisa e às vezes eles não falam e nem sabem o que é necessário para eles crescerem. A grande sacada do empreendedor está em saber enxergar isso.*

**C:** Vamos terminar, mas antes gostaria de alguns dados rápidos do senhor. Idade?

**H:** 71

**C:** Estado civil?

**H:** casado.

**C:** Escolaridade?

**H:** Superior em Engenharia Agrônômica, Mestrado em Bioquímica de plantas, Doutorado em Bioquímica de plantas e Livre docência em Bioquímica.

**C:** Quando ocorreu sua última atualização técnica e qual foi?

**H:** Livre docência em 78. Congressos eu vou em 4, 5 todo ano, dentro e fora do Brasil.

**C:** Aproveito para parabenizá-lo pelo prêmio recebido, com certeza de grande importância no âmbito pessoal, profissional como até mesmo para a nossa cidade. É

muito gratificante saber que Piracicaba tem hoje grande e reconhecidos empreendedores. E o que significou para o senhor esse prêmio?

*H: Reconhecimento né? Eu nunca fui bom, o primeiro em nada. Eu sempre fiz muita coisa, natação, saltava distância, era da comissão de formatura, fazia pesquisa, estava em todas. Um dia eu falei, será que algum dia não vai haver um prêmio para quem é mediano em alguma coisa? No último ano, teve um prêmio para quem era polivalente, um cara como eu, mas que nunca foi campeão em nada. Ganhei esse prêmio junto com mais três e fomos para os EUA conhecer uma Universidade que tinha um curso chamado Home Economic, mas que nunca deu certo aqui. Era um curso para instruir o pessoal rural, para como sobreviver com saúde na fazenda. Montamos um curso desse na nossa Universidade, mas não céu certo. Essa foi a primeira vez que um cara que não é primeiro foi escolhido para alguma coisa. O bom é estar junto com tanta gente importante.*

## Transcrição da entrevista com Roberto Dedini - Mause

### Siglas:

**R:** Entrevistado Roberto Dedini

**C:** Entrevistadora Carolina

**C:** Quando e como o senhor iniciou uma vida de trabalho? Como o trabalho começou na sua vida, qual o sentido que ele teve?

*R: Início mesmo tá? Uma vez, não me lembro o ano, tomei bomba na escola. Aí meu pai falou: férias, você vai lá na Companhia, me levou lá, apresentou a pessoa e a pessoa falou você vai fazer, tudo o que quem começava fazia naquela época é conferir requisições e tomar dois cafés por dia: cedo e a tarde e é isso. Eu devia ter uns 16 anos por aí. Aí eu achei interessante e comecei a me interessar mais e freqüentava a escola uma hora e à tarde ia na empresa e assim foi. Daí chegou um belo momento e falei pro meu pai: quero casar! Ele falou duas coisas, ou estuda ou trabalha. Trabalho! Casei em 1966, mas quase um ano antes eu já estava trabalhando, fazia um pouco de tudo, freqüentava todos os departamentos da empresa e fui vendo o que acontecia em casa um. Um ano depois passei a ser procurador da empresa, fazia assinaturas de cheques, coisas administrativas. Um ou dois anos depois já fui vice-presidente, meu pai era presidente da Companhia e a família era proprietária naquele tempo e fui vice-presidente e aí comecei a pegar muito mais coisa, tudo praticamente da empresa passava na minha mão. Sempre tive muita curiosidade, pela engenharia, pela fábrica, sempre não gostei e não gosto da contabilidade é uma profissão que não me serviria pra fazer só isso não me serviria. Tenho que conhecer o mínimo necessário, mas não me serviria. Sei bastante porque ao longo do tempo você vê o que é certo, o que é errado, o que fazer o que não fazer...*

**C:** Como foi e quando ocorreu a definição pessoal para permanecer numa determinada carreira?

**R:** *Em 1965, eu tinha 20 anos. Foi quando resolvi casar e meu pai ofereceu estudar ou trabalhar. Eu namorei a fera um bom tempo, nem lembro quanto, continuo com ela até hoje.*

**C:** Ao longo desses anos quais cargos o senhor exerceu e em que empresas?

**R:** *Só trabalhei aqui. Praticamente sempre fiquei lá em cima. Aquilo que te falei, participava no dia a dia da empresa e praticamente tudo passava e passa na minha mão. Acompanho tudo.*

**C:** Seu pai foi quem começou a empresa?

**R:** *Meu pai foi um dos que começaram sabe? Em 1948 foi fundada a Companhia e era uma sociedade para fazer reforma de máquinas usadas, porque naquele tempo fim de guerra não tinha fabricação nacional, fazia reforma de máquinas importadas para algumas indústrias aí.*

**C:** Em alguma fase da sua trajetória profissional o senhor teve necessidade de dar uma guinada na sua vida profissional? Se sim, o que motivou esta mudança e como ela foi feita?

**R:** *Não, não tive grandes guinadas não. Logicamente chega uma época em que você fica mais acomodado na situação, mas depois você vê que tem que dar uma virada, novos rumos né? Tem que acompanhar o mercado.*

**C:** Em alguma fase da sua trajetória profissional o senhor deixou de empreender algum projeto ou atividade em função de não reunir conhecimentos e qualificações para isto?

**R:** *Não. Sempre tive ao meu lado pessoas bastante capazes, meu Conselho né?*

**C:** Então todos os projetos apresentados chegaram a ser viabilizados?

**R:** *Ah sim. Claro que tem coisa que a gente ia partir para execução e de repente a gente fala não, não é o momento e aborta aquela situação.*

**C:** Mas não por falta de capacitação sobre o negócio?

**R:** *Não, por motivos outros. Por exemplo, essa fábrica ficou de ser construída por quatro vezes, só há dois anos atrás que se tornou uma decisão firme.*

**C:** Quais foram as principais dificuldades, de natureza material, pessoal, financeira... que o senhor enfrentou durante sua trajetória profissional e quais recursos utilizou para enfrentá-las?

**R:** *Você imagina nesse tempo todo, quantas dificuldades tive?*

**C:** Mas foram mais de natureza material, humana, financeira...?

**R:** *Passa por tudo um pouco, então olha, sei lá. Por exemplo, um comentário em off, no ano 2000 por exemplo tive uma série de pessoas que trabalhavam há tempos comigo e naquele 2000 deixaram a Companhia. Não deixou para ir para outro concorrente, para ir para nada, deixou porque foi o tempo deles na empresa, por aposentadoria. Todos eles pessoas que já eram de confiança, gente antiga da fábrica e aí para repor gente de confiança não é fácil né? Embora soubesse da intenção das pessoas de certo momento parar, mas eu nunca... foi um ano que rebolei. Foram três ou quatro, mas para o tamanho da Mause, todos do top...*

**C:** E na crise do ano passado chegou a ter algum abalo?

**R:** *Não, nós passamos essa crise com as dificuldades que todos passaram, mas nada de capar gente, fazer grandes males, só apertar o cinto. As pessoas apertam o cinto e a gente aperta junto, às vezes sem nem saber por quê. Esse prédio aqui foi construído na época da crise, foi tomada a decisão e não voltamos atrás.*

**C:** O que é o sucesso profissional para você?

**R:** *Sucesso profissional é você se dar bem com as pessoas da empresa, a empresa ter um belo nome fora, ser respeitada pelos clientes da mesma forma que ela respeita os clientes. A postura de seriedade que é reconhecida por todos nós e também por pessoas que não são nossos clientes, não nada a ver, mas que a Mause é reconhecida, um ponto de referência na lisura de seus negócios.*

**C:** Em sua opinião, todo o empreendedor é uma pessoa de sucesso?

**R:** *Não. Tem muito empreendedor que começa e quebra antes do primeiro ano tá? E começa quente.*

**C:** E a que o senhor atribui essa quebra, dá para se ter uma idéia?

**R:** *Dá, dá. É chato até de dizer isso, porque se alguém começa e aposta muito, talvez seja um pouco visionário e não tem a base financeira para suportar o negócio, não vai, quebra mesmo.*

**C:** O senhor se considera esta pessoa? Por quê?

**R:** *É a gente pode concluir isso, não que eu me considere nada de especial. Certas coisas nós somos arrojados em fazer.*

**C:** Então, esse sucesso, a que características pessoais o senhor atribui isso?

**R:** *Ter carisma junto ao seu staff. Você poder puxar a coisa e ter seus seguidores, gente boa e criar uma companhia também. Nós trabalhamos aqui tudo em uma equipe, não tem eu sou, eu faço, o bom sou eu. Nada disso, todo mundo aqui tem a sua participação no negócio. Lógico, você fala assim “a palavra final é sua”, claro que é, mas a palavra final que a gente chega também quase sempre é um consenso, tem que ter muita gente. As coisas não acontecem assim sendo impostas né? Tem que cavá-las.*

**C:** Como o senhor define uma pessoa empreendedora?

**R:** *Empreendedor é um que empreende mesmo, faz, correm riscos às vezes necessários, às vezes desnecessários, mas se não fizer isso não chega. Hoje em dia, vamos dizer o tempo tornou as empresas muito competitivas e tem muita gente querendo o seu lugar ao sol e isso faz uma competição violenta.*

**C:** E para vencer essa competição o que o sr acha necessário?

**R:** *Não sei, acho que é isso que já te falei.*

**C:** Quais competências o senhor acha que são necessárias a um empreendedor para ele **iniciar** um empreendimento?

**R:** *A pessoa tem que gostar do que vai fazer, tem que se interessar bastante, coragem para enfrentar a concorrência.*

**C:** E o conhecimento técnico sobre o negócio?

**R:** *O conhecimento técnico é importantíssimo.*

**C:** Qual é o mais importante, o humano, ou seria o contrário?

**R:** *Não, todas as competências são tão necessárias quanto.*

**C:** Quais competências o senhor acha que são necessárias a um empreendedor para ele **manter** um empreendimento?

**R:** *Manutenção é assim, o tempo passa, as idéias e todas as pessoas mudam também e você tem que ir se adequando em todos os sentidos, técnicos e humano.*

**C:** Quais competências o senhor acha que são necessárias a um empreendedor de sucesso para ele expandir, crescer e inovar o seu empreendimento?

**R:** *Para expandir, você tem o mercado que quer uma coisa e você tem que ter a competência técnica para fazer se não...não vai, não faz.*

**C:** E as características humanas, mudam?

**R:** *Não muda.*

**C:** Você não precisa ser mais arrojado?

**R:** *Daí já não precisa o arrojo. Se você está no mercado já, você vai fazer uma expansão ou coisa assim você tem que ter mercado. Você já sabe que... o potencial que indica.*

**C:** E dentre essas competências que senhor citou quais que o senhor considera imprescindíveis e que mantenha em você para que continue um empreendedor de sucesso?

**R:** *Faça uma pergunta mais fácil, ou em outras palavras.*

**C:** O senhor enquanto empreendedor, como se caracteriza, quais as características pessoais que o senhor acha que tem como empreendedor?

**R:** *Primeiro lugar, sou extremamente conservador, cuidadoso com o que faço, essa é uma característica muito forte. Eu não me aventuro em coisas que eu não vejo um final. Se estiver obscuro eu não entro.*

**C:** Mais alguma característica? Tecnicamente o senhor busca estar de atualizando?

**R:** *Sim, sempre. Eu não perco o contato com o mundo desenvolvido, lógico pelos assuntos que me interessam. Por exemplo, a área de informática, não quero nem saber o que acontece o que não acontece. Eu sei das máquinas que a gente tem, para uso pessoal, na fábrica, fora isso...(Quais os conhecimentos técnicos que o sr acha mais importante para o sr?) Características mecânicas, qualidade.*

**C:** O senhor acha que estas competências podem ser desenvolvidas através de processos de treinamento e desenvolvimento ou elas são inatas nos empreendedores?

**R:** São natas. Você vê que tem pessoas que tem interesse mais em uma coisa do que na outra, mas lógico que o treinamento existe. Nós vínhamos até hoje em uma fase restrita de treinamento. Aqui agora nós temos instalações já preparadas para esticar muito isso principalmente com o nosso pessoal. (Mas eles vem para aprimorar e florescer aquilo que já existe na pessoa?) Eu acho que, regra geral ta, eu sempre falo para as pessoas que elas tem que fazer primeira coisa: fazer o que gosta, segunda coisa: fazer o que gosta, terceira coisa: fazer o que gosta. Até a quinta vez eu falo tem que fazer o que gosta. Se chegar na sexta e você está fazendo uma coisa que não gosta, ou você está precisando de alguma coisa ou você vai fazer outra coisa. Mas você tem que fazer o que gosta porque aí você vai fazer com outro conhecimento, com outro ânimo, você se aprofunda.

**C:** O senhor considera possível transferir para seus sucessores diretos as competências que lhe fizeram um empreendedor de sucesso?

**R:** Bom, esse negócio de sucessor é uma coisa um pouco complicada, mas eu digo que sim. Tenho meus filhos que trabalham comigo, um trabalha na fábrica, na área tecnológica e ele gosta muito também, é engenheiro mecânico e gosta muito do que faz, faz com gosto. Aí tem a filha que trabalha aqui também, no setor de suprimentos, também ela faz com bastante afinco e até faz bem. (As características de empreendedor que o sr tem, acha que conseguiu transferir para eles?) Coisas em família você pega porque vê o exemplo do pai...e eu não tenho dúvidas, segue o mesmo caminho.

**C:** O senhor acha que o meio condiciona o desenvolvimento de competências de um empreendedor?

**R:** Tem, no meu caso, no caso da minha família tem. Posso lhe afirmar sem sombra de dúvidas.

**C:** Como o senhor toma decisões? Em que se baseia? Base de dados, informações, tem muito de feeling?

**R:** *Tem muito de feeling sim. É intuito.*

**C:** Como um empreendedor toma decisões em ambientes de grande imprevisibilidade dos negócios?

**R:** *Aí vem aquela coisa, no meu caso tá, me considero bastante conservador e eu já vi n situações: crise, mudança de governo, mudança de política econômica, tudo isso atrapalha a vida de todo mundo. É muito de sentimento da gente, mas o conservadorismo toma conta da gente.*

**C:** Como um empreendedor toma decisões em épocas de crise?

**R:** *Toda decisão difícil, em crise ou fora de crise, não importa ela tem a mesma importância. Quantas noites eu já perdi de sono por decisões que tenho que tomar. Tem coisas que eu sinto que vais acontecer daqui a um período, isso já começa a me atrapalhar um pouco as noites de sono, sei lá. Tempo depois ela se torna realidade e tenho que tomar decisões, nem sempre agradáveis, na maioria das vezes sempre deu certo.*

**C:** Existem limites para um empreendedor?

**R:** *Para mim existe, o meu limite é o tamanho do meu passo. Eu não faço nada acima do que eu julgo meu limite de fazer. Lógico, tem pessoas que não tem essa visão, muitas pessoas. Eu gosto de chegar de noite e dormir tranqüilo.*

**C:** Para finalizar, umas questões bem rápidas. Idade?

**R:** 65

**C:** Estado civil?

**R:** Casado. Tenho três filhos: Eliana, Roberta, Eduardo.

**C:** Escolaridade?

**R:** *Escolaridade... eu fiz o Ginásio.*

**C:** Quando ocorreu sua última atualização técnica?

**R:** *Ah isso eu freqüento feiras internacionais e é onde eu tenho vamos dizer, bastante desembaraço para isso e muita gente no exterior me conhece bastante bem e aí há uma grande troca de idéias com empresários de fora. Eu vou lá e agente troca muita experiência com empreendedores de outros países. A última foi em 2009.*

**C:** Aproveito para parabenizá-lo pelo prêmio recebido, com certeza de grande importância no âmbito pessoal, profissional como até mesmo para a nossa cidade. É muito gratificante saber que Piracicaba tem hoje grande e reconhecidos empreendedores. E o que significou para o senhor esse prêmio?

**R:** *Eu fiquei muito satisfeito, por que foi um reconhecimento do mundo empresarial de Piracicaba pro meu nome. Sou uma pessoa que vamos dizer, posso ser muito conhecido aqui na cidade de nome, mas o fato é que eu conheço muito pouca gente. Minha vida se resume em Mause casa, Mause casa e é isso. Saio para jantar uma vez por semana, vou ao restaurante, tem dois que eu freqüento, sempre os dois e não tenho muita variação nisso não.*

**C:** é conservador até mesmo na vida pessoal?

**R:** *Sou, sou.*

## Transcrição da entrevista com Álvaro Vargas - Bioagri

### Siglas:

**A:** Entrevistado Álvaro Vargas

**C:** Entrevistadora Carolina

**C:** Como e quando começou sua vida de trabalho?

**A:** *Eu me formei em 1.975, na Universidade Rural do Rio de Janeiro, depois dos estágios, fui trabalhar na INCAPA, fazendo pesquisa agrícola, depois fui fazer pós graduação, fiz mestrado nos EUA, mas depois o CNPQ estava cortando as bolsas e eu pedi para mudar para doutorado. Aí consegui mudar o departamento, terminei o doutorado, voltei e fui para São Paulo, onde consegui uma vaga na Universidade de São Paulo. Fiquei trabalhando lá 4 anos. Fui chefe de alguns departamentos: Microbiologia e de Bioquímica de plantas. Na época eu tinha 10 ou 12 pós graduação trabalhando pra mim. Depois, no SENA, também da USP, eu fiz o pós doc em Biologia Molecular o governo americano sendo bolsista da CEBRAIT, e também na Áustria, na parte de rádio isótopos*

*Mas não me sentia tão entusiasmado, parecia que tinha esgotado um pouco o potencial, particularmente porque aquilo que eu estava acostumado a fazer nos EUA era de um nível que aqui a gente não tinha os equipamentos porque os laboratórios na época eram ineficientes. Aí surgiu a oportunidade porque a Universidade de Piracicaba previu que várias empresas tinham interesse em montar um laboratório que pudesse*

**C:** Hoje a Bioagri é só sua ou tem mais alguém envolvida com ela?

**A:** *A Bioagri foi fundada por mim e mais um colega também professor da Universidade na época, Alberto Bonetti, e mais tarde nós convidamos*



*Brasil é muito alto, desestimulante, desgastante, e para se ter sucesso, tem que ter muita persistência.*

**C:** Você falou da necessidade de uma guinada durante uma crise forte de modo a estar diversificando os negócios da Bioagri. Teve alguma outra guinada, durante sua trajetória profissional?

**A:** *A outra grande guinada foi que a empresa chegou num ponto em que cresceu muito, ficou muito pesada, e os fundadores estavam ficando velhos, não dá mais para trabalhar 24 hs por dia, então seria interessante a gente buscar um apoio, uma parceria de um grande grupo que nos ajudasse a tocar essa máquina, a Bioagri, que se tornou tão pesada, a andar. Nós não colocamos anúncio em jornal, nem nada. Na verdade, tinham 7 grandes multinacionais querendo falar com a gente, em fila, um de cada vez, mas o parceiro que nós escolhemos hoje é esse aqui, o Meriux Science. Eu gostei muito deles, por ser uma empresa familiar, uma família centenária, a Meriux, na França tão famosa como a família Kennedy nos EUA. Uma família milionária, mas também cheia de tragédias como a família Kennedy. Interessante isso, que dinheiro não traz felicidade. De fato 30% do lucro deles vão para Fundações, uma delas é a Fundação Médico Sem Fronteiras. Uma época no Brasil teve uma crise de vacina contra varíola, se não me engano, e esse grupo doou todas as vacinas. Inclusive eu tomei uma. É um grupo que tem um lado moral, um lado humanitário, que eu digo que é como um parceiro muito interessante para os valores que nós defendemos aqui na Bioagri. Não nos interessava um parceiro de capitalismo selvagem que só quisesse tirar vantagem, nós queríamos um parceiro que compartilhasse, se possível, de valores até maiores que os nossos. Nós estamos satisfeitos porque realmente são pessoas éticas, pessoas que valorizam a honestidade a integridade, então eles tem muito a acrescentar além de que é um grupo bilionário que fatura mais de 1 bilhão de euros, na Europa, não estão preocupados com coisas pequenas, eles tem visão de futuro, coisa de primeiro mundo. Eles vêem o Brasil como país de futuro. Para nós seria também interessante que tivéssemos um parceiro forte, que trouxesse tecnologia, não só na parte técnica, como também na de gestão, porque os fundadores como eu, são antigos cientistas, eu nunca fiz um curso de economia, aprendi com o dia dia. Uma coisa é fazer*

*gestão de forma empírica, com 50 ou 100 funcionários, agora estamos indo para 900 funcionários ano que vem, e se torna uma coisa muito complexa. Você tem que ter realmente, alguém que tenha um profundo conhecimento de gestão. Então essa, foi a segunda grande guinada que nós demos, e temos um relacionamento com o grupo há já uns 4 anos, começamos a conversar em 2006 e assinamos os papéis em 2007, 3 anos efetivos.*

**C:** O que é sucesso profissional para você?

*A: O sucesso profissional é se sentir bem naquilo que o indivíduo realiza. Tem que ser feliz com o que faz, eu sou feliz com o que faço. Então eu vejo o sucesso profissional dessa maneira, em se sentir bem realizando aquilo que eu gosto de fazer. Eu me sinto bem vindo para a empresa, estou sempre ligado com o grupo, onde eu viajo levo meu laptop e meu telefone celular, e não faço no sentido de obrigação. Faço no sentido de estar ligado ao que eu gosto. Eu nunca medi sucesso com o quanto a empresa fatura, isso é importante, mas eu nunca vi dessa maneira. E outra realização pessoal que eu tenho é a contratação de pessoas, porque eu acho que é a melhor coisa que se pode fazer a um ser humano, é dar condições dele trabalhar, particularmente o jovem que termina uma Universidade, os pais que põe tanta esperança nos filhos e que às vezes pagaram com tanto sacrifício os estudos, depois chega no mercado de trabalho e não tem condições de entrar. Então nós temos criado uma oportunidade de empregos bem remunerados, comparados com a fábrica de pregos, eu quero dizer né, uma mão de obra não qualificada.*

*Tenho um tipo de posição para o indivíduo, diferente, que é mais difícil de colocar no mercado, porque é mais qualificado. Metade dos nossos colaboradores tem grau universitário, então muitos jovens aí, que estão tendo oportunidade de ficar conosco ou de permanecerem na empresa o tempo que quiserem, até galgarem outras posições mais favoráveis.*

**C:** Para você, todo empreendedor, é uma pessoa de sucesso?

**A:** Não. Porque o empreendedorismo às vezes o indivíduo tem que passar por vários estágios, é muito difícil dizer que uma pessoa tenha sucesso ou fracasso, eu acho que usar o verbo estar é melhor. Ao invés de ser, o indivíduo pode estar ele nunca é um fracassado, ele nunca é um indivíduo de sucesso. Ele está naquele momento, num estágio de insucesso, porque a economia oscila a dificuldade que ele está é oscilante. São como as ondas da maré, estão para cima e para baixo, então tem indivíduos aí perdedores, mas às vezes a atividade em que ele está, está momentaneamente tendo problemas, então está tendo insucesso, mas isso não quer dizer que ele será um eterno fracassado. Ele pode aprender com os erros, ganhar experiência, e então aquele que estava na fase de insucesso, poderá ser um indivíduo de grande sucesso lá na frente. Eu vejo o sucesso como um estágio que varia todos os dias.

**C:** E você se considera uma pessoa de sucesso?

**A:** Sim, nós nos consideramos uma empresa de sucesso.

**C:** Por quais motivos?

**A:** Pela felicidade, pela alegria que temos com nosso trabalho. Dificilmente eu seria feliz se os problemas fossem maiores do que as soluções que nós encontramos, e os insucessos fossem maiores que os sucessos. Tivemos alguns momentos difíceis, mas essas ondas tem nos levado para cima, felizmente,

**C:** Como você define uma pessoa empreendedora, que características ela tem?

**A:** Tem que ser um indivíduo disposto a sacrifícios, tem que ter a decisão de se esmerar, não contar com a sorte, tem que saber decidir, tem que ser auto suficiente, tem que ter um grande senso crítico para analisar em profundidade, lidar com as emoções. Tem que ter um lado sentimental, emotivo, mas que não fuja do controle da razão. Às vezes sou mais emocional, ou mais razão, mas de certa forma as duas tem que estar em equilíbrio. Tem que ser um indivíduo que tenha realmente uma base moral e ética, porque ninguém constrói um empreendimento que dure muito

*tempo, e jamais fará seguidores fiéis se for indivíduo sem caráter, desleal. Esse lado moral e ético é inegociável. E a parte técnica, dependendo da atividade, se ele não tiver conhecimento técnico, não terá sucesso. Além do conhecimento técnico, o equilíbrio e a autocrítica são fundamentais.*

**C:** Se a gente for dividir o empreendedorismo em três fases: inicial, manutenção e expansão do negócio, você acha que essas características, essas competências humanas e técnicas que você citou, mudam?

**A:** *Não, mudam. Por isso que é importante o indivíduo além dessas características, ter muita humildade, para poder aprender. O mundo varia muito, tudo muda rapidamente, então a gente tem que estar aberto para escutar e corrigir, e principalmente a humildade de reconhecer seus erros e buscar corrigi-los. E outra, estar com os olhos abertos ao que está acontecendo, possibilita que ele erre menos. Errar, todo mundo vai errar.*

**C:** Mas se você fosse fazer um quadro de características humanas e técnicas para o início do negócio, sua manutenção e sua expansão, você conseguiria? Seria possível?

**A:** *Para começar, você vai ter indivíduos jovens, ou jovens na atividade, e eles não têm tanta experiência. Então eu acho que a energia, a determinação ao trabalho, é fundamental nesse início. A capacidade de trabalhar, ele vai errar muito mais até ir ganhando experiência. Então nessa primeira fase a capacidade de trabalhar, de agüentar stress, a perseverança, a determinação, são fundamentais, mas nunca o indivíduo pode ficar longe da auto crítica, porque ser radical pode fazê-lo entrar num buraco. A falta de autocrítica, a falta de discernimento, pode arruinar o negócio.*

*A segunda fase talvez, seja o indivíduo já com mais experiência e fazendo projetos a longo prazo, porque já quebrou a inércia. Nesses projetos em longo prazo, ele vê a sustentabilidade dos projetos que ele tem. Cada vez que ele projeta aonde ele quer chegar em 5 ou 10 anos, ele sabe exatamente o tamanho do passo que tem que dar, degrau por degrau que ele tem que atingir. É um patamar em que o indivíduo*

*atinge, vamos dizer assim, é como atingir a velocidade de cruzeiro num Boeing, é não deixar o avião cair. É não dormir nos louros, é não ficar de sapato alto, e saber que o avião pode cair, o piloto não está dormindo, ele ligou o piloto automático, mas está de olho. É ficar de olho, o mercado gira, as informações de mercado são todas estonteantes. Existem pessoas extremamente inteligentes e com capacidades, mas não vamos subestimar a velocidade com que as coisas mudam. Então eu diria essas três fases: a do dinamismo, determinação e trabalho forte, a segunda fase, de aprender muito com os erros e traçar projetos em longo prazo e a terceira fase, de estar atento, não dormir, sempre em alerta.*

**C:** E dessas competências citadas, quais você considera imprescindíveis e mantém em você?

*A: Eu acredito que um pouco dos três seguimentos, porque continuo trabalhando muito, porque a empresa tem sempre coisas novas. Acredito que tenho trabalhado muito em projetos em longo prazo, estou sempre pensando mais longe e também continuo atento. Eu acho que as três coisas, uma não invalida a outra, posso colocar essas três fases como características principais, elas são acumulativas, são como camadas de uma cebola, vão se sobrepondo. Então acredito que todas as características, às vezes mais umas ou mais outras, eu as tenho, como empresário, empreendedor. Tem mais uma que eu esqueci, aí para empreendedor e líder, a capacidade de comunicação. Não existe líder que não tenha capacidade de comunicar, a comunicação é vital ao negócio. O líder que não se comunica, não é líder, não adianta fazer um produto bom, você tem que me provar que ele é bom.*

**C:** Essas competências, você acha que são passíveis de serem treinadas, desenvolvidas, ou são natas?

*A: Pelé jogava bola muito bem, eu poderia treinar bastante, que jamais jogaria bola como Pelé, aliás sou péssimo em futebol. Tem um pouco do nato e tem muito de treinamento. Você pode ter 20 indivíduos e dar o mesmo treinamento, vão ter aqueles que irão sobressair de forma tremenda. Não vai existir um treinamento que transformará o indivíduo medíocre, em grande empreendedor, isso não existe. Mas*

*existem cursos, bons cursos, que transformam indivíduos com algumas limitações, e indivíduos brilhantes, mas tem que ter uma certa bagagem, uma certa inclinação. Tentei tocar violão, música, mas seria um músico medíocre, futebol medíocre, então, não seremos bons em todas as coisas. Tem que se descobrir aquilo em que se tem aptidão. É fundamental, que o indivíduo ame aquilo que ele abraça, para o sucesso profissional, tem que gostar do que faz. Estou dizendo de uma pessoa brilhante.*

**C:** Você acha possível transferir essas competências de empreendedor, aos seus sucessores?

**A:** *Tentei em não correr esse risco, acho uma cruz muito pesada. Eu prefiro não, digo para meus filhos: invistam na Bolsa, porque isso é algo muito pesado. Se quiserem montar empresa, não será essa que montem uma própria. O dia em que eu me aposentar, quero ir embora. Essa empresa é muito pesada, complexa, muito difícil.*

**C:** Mas o senhor acha possível transferir competências?

**A:** *Depende da atividade, a minha atividade acho muito complicada. Acho possível, têm grandes empreendimentos, como o Pão de Açúcar e outros grupos, trabalhando na sucessão, mas eu não previa, nunca fundei a empresa pensando em deixar para sucessores. Tenho outra cabeça, meus filhos fizeram administração de empresa, todos têm veia empresarial, mas se quiserem, criem uma nova empresa.*

**C:** Você concorda que o meio interfere, condiciona o desenvolvimento das competências?

**A:** *Sim. Meus filhos mesmo partiram para a Administração de Empresas, acho que de ouvir o meu vocabulário no dia a dia. Eles não me reconhecem como antigo professor universitário, sempre fui o empresário e acho que isso de certa forma contribuiu na escolha da carreira deles.*

**C:** E você tem algum exemplo de empreendedor na família ou muito próximo de você?

**A:** *No meu círculo de amizades não e nem familiar, só tenho exemplos de fracasso. Não é uma veia muito fácil, para delegar, para ter sucessor...A maioria dos empreendedores de sucesso não vieram de uma situação muito fácil, como eu por exemplo. As dificuldades que a vida oferece já é um curso universitário avançado e tem que passar por isso. Os exemplos que eu tenho não me animam, podem ter tido sucesso na parte técnica, mas não de empreendedorismo.*

**C:** De alguma forma você acha que essa situação sócio –econômica desprivilegiada contribui para o despertar do empreendedorismo no indivíduo?

**A:** *Tem, no Brasil já está comprovado, a distribuição de renda é impressionante. Enquanto na Europa as fortunas as fortunas hoje apenas 20%, vieram de pessoas mais pobres, você tem nos EUA 35 e no Brasil quase 50%. Ou seja, metade da renda do Brasil não é de herança, vieram de desenvolvimento de indivíduos que partiram do nada, como eu mesmo que parti do nada. Meu investimento foi zero. O Brasil é a porta de oportunidades.*

**C:** Como você toma decisões, baseado em quê? Dados, informações, mercado, ou muito vem de feeling?

**A:** *Como uma pirâmide de decisão, nós temos muitas pessoas, diretores, gerentes, e na verdade todas as informações de mercado. Nós temos reuniões semanais para estabelecimentos de metas, por exemplo, para 2010, já temos tudo estabelecido onde queremos chegar. Nessas reuniões fazemos avaliações e as informações são alimentadas por cada setor independente. Todas as informações são baseadas nisso aí, são todas as decisões em conjunto, nada isoladas do grupo. As decisões são sempre do grupo.*

**C:** Como um empreendedor toma decisão em um mercado de imprevisibilidades como o nosso, brasileiro?

**A:** *Aí que entra tudo isso que eu te falo, da solidão do poder, se a coisa está muito complicada, você tem que ir para fora e pensar e correr o risco. Para qualquer líder e qualquer empreendedor, vai chegar num ponto que as informações estão colocadas na mesa e nem sempre são claras, existem riscos e tem que ser decidido, tentando não errar, às vezes a gente erra.*

**C:** E essas decisões isoladas, normalmente são baseadas em quê? É muito de feeling ou informações e dados concretos?

**A:** *Não, sempre por feeling. Nem sempre as informações são claras, por isso não pode perder a veia da emoção, do sentimento.*

**C:** E na época de crise, muda a forma de tomar decisões?

**A:** *Na época de crise, tem que se ter um pouco mais de prudência né? Você atrasa um pouco mais, dá tempo para algumas coisas... então na época de crise dá um tempo, o ritmo é mais lento, mas não pára é só para se dar tempo de avaliar as coisas realmente. O que é vital continua o que não for segura. É preciso tempo e prudência para se ter uma nitidez.*

**C:** Existem limites para um empreendedor?

**A:** *Não, não existem limites. Tanto faz administrar um, cem, mil ou um milhão, é a mesma coisa, não tenho isso. Minha empresa hoje poderia ser mil vezes maior, que não me subiria na cabeça, faria do mesmo jeito. Não tem limites.*

**C:** Para expansão? Correr riscos?

**A:** *Não. Para correr riscos sim. Na medida em que o negócio amadurece, você vai se tornando mais conservador. O tempo e o estágio do seu negócio levam ao conservadorismo.*

**C:** Então, bem rapidamente, umas questões para a gente encerrar. Idade?

**A:** 56

**C:** Estado civil?

**A:** *casado*

**C:** Escolaridade?

**A:** *Graduação em Agronomia e Doutorado em Solos.*

**C:** Quando ocorreu a última atualização técnica ou escolar?

**A:** *O Pós doutorado, quando eu ainda estava trabalhando na Universidade*

**C:** Aproveito para parabenizá-lo pelo prêmio recebido, com certeza de grande importância no âmbito pessoal, profissional e também para a nossa cidade, como reconhecimento de grandes figuras. O que significou para você esse prêmio?

**A:** *Eu recebi com surpresa, porque tem tanta gente boa na cidade. Fiquei satisfeito também pelo reconhecimento, particularmente mais pela família, né? Deixar referências para os filhos, acho muito interessante. Poxa se cheguei nesse ponto eles podem muito mais e aí dizem vamos vale a pena. Foi muito bom, esse prêmio na verdade é para todo o grupo Bioagri. Tenho pessoas muito boas, muito competentes perto de mim. Foi muito agradável, só lamento que na noite eu estava na Ásia, mas minha família estava lá, minha esposa, meus filhos.*

## REFERÊNCIAS

*Anais do Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*, Maringá, PR, 1.

ANDREASSI, T. Empreendedorismo corporativo. *GV Executivo*, São Paulo, Nº3, Vol. 4, 63-67, ago/out 2005.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977

BENKO, G. (2002). *Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI* (3a ed.). São Paulo: Hucitec. 66.

BIRLEY, S., & MUZYKA, D. F. (2001). *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books.

BITENCOURT, C., & BARBOSA, A. C. Q. (2004). *A gestão de competências*. In C. Bitencourt (Org.). *Contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman.

BOYD, P. & GUMPERT, D. E. (1992). Coping with entrepreneurial stress. *Leadership and organization development Journal*, 13(2), 27-32.

BRANDÃO, H. P., & GUIMARÃES, T. A. (2001). *Gestão de competências ou gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto*. *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.

BRUSH, C. G., GREENE, P. G., & HART, M. M. (2002, janeiro/março). *Empreendedorismo e construção da base de recursos*. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 20-35.

CAIRD, S. *Testing enterprising tendency of occupational groups*. *British Journal of Management*. v. 2, p. 177-183, 1991.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisas em ciências humanas e sociais*, São Paulo: Cortez, 1991.

COLLINS, J., & PORRAS, J. (1997). Feitas para durar (7a ed.). São Paulo: Rocco.  
CORRÊA, D.A. Proposição de um referencial conceitual da formação humanística do administrador: uma contribuição para o ensino da Administração. Tese de Doutorado. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1999, 183 p.

CRAMER, L. Representações sociais sobre a ação empreendedora. Lavras: UFLA, 2002. 81p (Dissertação - Mestrado em Administração).

DEGEN, R. J. Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: MacGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, F. (1999). O segredo de Luisa (30a ed.). São Paulo: Cultura.

DOLABELA, F. (1999). Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura.

DOLLINGER, M. J. (1995). Entrepreneurship: strategies and resources. Illinois: Irwin.

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

DRUCKER, P. (2002). Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira.

DRUCKER, P. (2001). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios* (C. A. Malferrari, Trad.). São Paulo: Pioneira. (Obra original publicada em 1987).

DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; RUAS, R. L.; NAKATA L. E. Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas. 30º Encontro da ANPAD. Salvador – BA, 2006.

FILLION L. J. (2000). Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *Revista de Administração de Empresas*, 7(3), 2-7.

FILLION, L. J. (1999). Diferenças entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios. *Revista de Administração da USP*, vol. 39, n. 4.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. spe, 2001 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso)>. access on 29 Sept. 2010. doi: 10.1590/S1415-65552001000500010.

FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. São Paulo: Bookman, 2004.

GASKELL, G. (2002). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes.

GEORGE, G., & ZAHRA, S. (2002). Culture and its consequences for entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 26(4), 5-8.

GIL, A.C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n.3, p.20-29, mai./jun. 1995.

GOOSEN C.J., CONING, T. J. & SMIT, E.v.d.M., The development of a factor based instrument to measure corporate entrepreneurship: A South African perspective, *South Africa Business Management*, p.39-51, Jun 2002.

HAIR, J.F.Jr; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HASHIMOTO, M. (2006). Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empresariado. São Paulo: Saraiva.

HAYTON, J., GEORGE, G., & ZAHRA, S. (2002). National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-52.

HOELTGEBAUM, M. Motivações que levam ao empreendedorismo versus satisfação com o desempenho organizacional: um estudo na indústria têxtil de Blumenau. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

JONES, G. R.; BUTLER, J. E. Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective. *Journal of Management*, v. 18, n. 4, p. 733-749, dec. 1992.

KERNS, C. D. (2002, July/August). An entrepreneurial approach to strategic direction setting. *Business Horizons*, 45(4), 2-6.

KNIGHT, R. M. Corporate Innovation and Entrepreneurship in Canada. *Business Horizons*, 83, 1985.

KURATKO, D. F., & HODGETTS, R. M. (1995). *Entrepreneurship: a contemporary approach* (3a ed.). Fort Worth: Dryden Press.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 5, n. 2, ago. 2001. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552001000200008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552001000200008&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 12 abr. 2010. doi: 10.1590/S1415-65552001000200008

LANA, L. Empreendedores investigam cautelosos e descobrem mercados onde ainda há demanda para novos projetos. *Shopping Centers: ABRASCE*, 2003. Disponível [www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br). Acesso em setembro 2003.

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003.

\_\_\_\_\_. Ingénierie et évaluation des compétences. Paris: Éditions d'Organisation, 2006, cinquième édition.

LEZANA, A. G. R., TONELLI, A. "O comportamento do empreendedor". In: DE MORI, F. (org.). Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LODISH, L.; MORGAN, H. L., & KALLIANPUR, A. (2002). *Empreendedorismo e marketing: lições do curso de MBA da Wharton School*. Rio de Janeiro: Campus.

LUMPKIN, G. T., & DESS, G. G. (1996, January). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

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

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Trad. Laura Bocco. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAN, T. W. Y., & LAU, T. (2000, September). Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8 (3), 235-254.

MAN, T. W. Y., LAU, T., & CHAN, K. F. (2002, March). The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142.

MARTINS, G de A. Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações. São Paulo. Atlas, 2000. 116p.

MELLO, S. C. B. de; LEAO, A. L. M. de S.; PAIVA Jr., FERNANDO G. de. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 10, n. 4, dez. 2006. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552006000400003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552006000400003&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 29 abr. 2010. doi: 10.1590/S1415-65552006000400003.

MILES, M. B., & HUBERMAN, A. M. (1994). Qualitative data analysis: an expanded sourcebook. Thousand Oaks: Sage.

MINARELLI, J. A. (2001). Networking (3a ed) São Paulo: Gente.

MINTZBERG, H., & QUINN, J. B. (2001). O processo da estratégia (2a ed). Porto Alegre: Bookman.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. (2000). Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.

MOGER, S. (2000). Enhancing the marketing/ entrepreneurship interface in SMEs – the contibution of metwork activation.

MORIN, E. (1996). A noção de sujeito. In D. F. Schinitman (Org.). Novos paradigmas, cultura e subjetividade. Porto Alegre: Artes Médicas. 68.

ORSI, A.; BOSE, M. Gestão por Competências: Modelos e Abrangência. Revista de Psicologia, V. 21; N.1/2; jan/dez. 2003. Fortaleza, Universidade Federal do Ceará.

PAIVA Jr, F. G. de C. A. T. Empreendedorismo e o Espírito Empreendedor: Uma Análise da Evolução dos Estudos na Produção Acadêmica Brasileira. In: 26 ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2002: Salvador). Anais: Salvador ANPAD, 2002.

PAIVA, F. G., Jr. (2004). O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz. Tese de doutorado. Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais. Minas Gerais, Brasil.

PAIVA, K. C. M. de; MELO, M. C. de O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 12, n. 2, jun. 2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552008000200004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552008000200004&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 19 maio 2010. doi: 10.1590/S1415-65552008000200004.

PARRY, Scott. B. The quest for competencies. *Training*, P.48-54, Jul 96.

PAULINO, A. D. R. et al. Um estudo de caso sobre Perfil Empreendedor – Características e traços de personalidade empreendedora. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. pequenas empresas prestadoras de serviço de Maringá. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3, 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

PINCHOT, G. (1989). Intrapreneuring : por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra.

PINTO, L. F. S. (2000). O espírito empreendedor no processo estratégico. *Conjuntura Econômica*, 54(12), 61-63.

PRYOR, A.K. & SHAYS, E.M. Growing the business with intrapreneurs, *Business Quarterly*, p.43-45, Spring, 1993.

RAC, v. 10, n. 4, Out./Dez. 2006 67 Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras.

RAMOS, M. N. (2001). *A pedagogia das competências*. São Paulo: Cortez.

RING, P. S., & VAN DE VEN, A. H. (1994, January). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.

ROCHA, K.C.F.M. *Competências e Recursos: Um Estudo Exploratório Desenvolvido com Docentes do Curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior*. Tese de Mestrado, Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo: 2008.

ROESCH, S.M.A. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*, 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2007.

RUSSELL, R. D. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: a cognitive mapping approach. *Entrepreneurship theory and practice*, Spring, 65-84, s/d.

RUSSO, R. de F. S. M.; SBRAGIA, R. Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 14, n. 3, dez. 2007. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104530X2007000300012](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104530X2007000300012)&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 18 abr. 2010. doi: 10.1590/S0104-530X2007000300012.

SALAZAR, J. N. A. et al A idéia empreendedora no Pensamento Estratégico. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003.

SAMPAIO, G. P. Teoria do Sucesso, Empreendedorismo e Felicidade. 2006. Editora Nobel – SP.

SANTOS, H. B. dos et al. Empreendedorismo e liderança criativa: um estudo com as pequenas empresas prestadoras de serviço de Maringá. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3, 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 13, n. 3, set. 2009. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552009000300007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000300007&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 12 abr. 2010. doi: 10.1590/S1415-65552009000300007.

SCHÖN, D. (1983). *The reflexive practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books.

SCHUMPETER, J A. The Theory of Economic Development, Boston: Harvard University Press, 1934.

SERGIO, A. SACHUK, M. I. Análise das características empreendedoras dos empresários beneficiados com crédito disponibilizado pelo programa Brasil Empreendedor. Anais do I EGEPE, Outubro de 2000.

SILVA, M. A. O. M. da; GOMES, L. F. A. M.; CORREIA, M. F. Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal. Rev. adm. contemp., Curitiba, v.13, n.1, mar. 2009. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552009000100005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552009000100005&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 12 abr. 2010. doi: 10.1590/S1415-65552009000100005

SIMON, H. A. Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American Economic Review*, v. 49, n. 3, p. 253-283, jun., 1959.

\_\_\_\_\_ *Comportamento Administrativo*, 1. ed. em português, FGV, Rio de Janeiro: 1965.

\_\_\_\_\_ A racionalidade do processo decisório em empresas. *Edições Multiplic*, v.1, n. 1, 1980.

STEVENSON, H. H., & GUMPERT, D. E. (1985, March/April). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), 85-94.

STEWART, P. B. Discutindo os Shoppings. *O Globo*, 28 julho 2000.

STOREY, D. J. (2002, August). Education, training and development policies and practices in médium-sized companies in the UK: do they really influence firm performance? *Omega*, 30 (4), 249-264.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHRA, S. & COVIN, J. Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58, 1995.

ZARIFIAN, P. Objetivo Competência: por uma nova lógica. Tradução: Maria Helena Trylinski. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.