

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A CARREIRA DO EMPREENDEDOR**

**Simone Alves Guedes**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Tania Casado**

**SÃO PAULO**

**2009**

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Suely Vilela**  
**Reitora da Universidade de São Paulo**

**Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni**  
**Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**

**Prof. Dr. Izak Kruglianskas**  
**Chefe do Departamento de Administração**

**Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque**  
**Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração**

**SIMONE ALVES GUEDES**

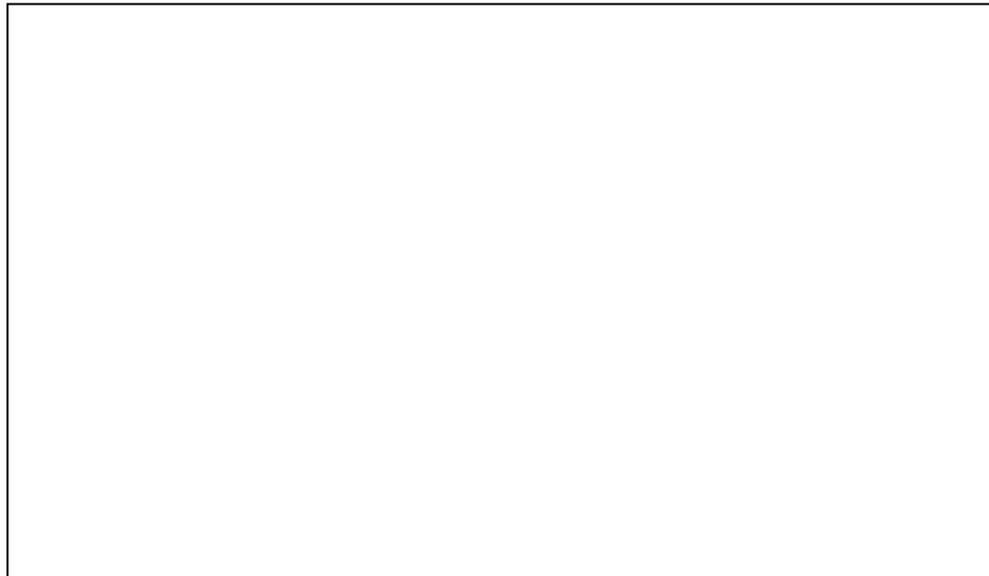
**A CARREIRA DO EMPREENDEDOR**

**Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade como um dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Tania Casado**

**SÃO PAULO**

**2009**



## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Guedes, Simone Alves

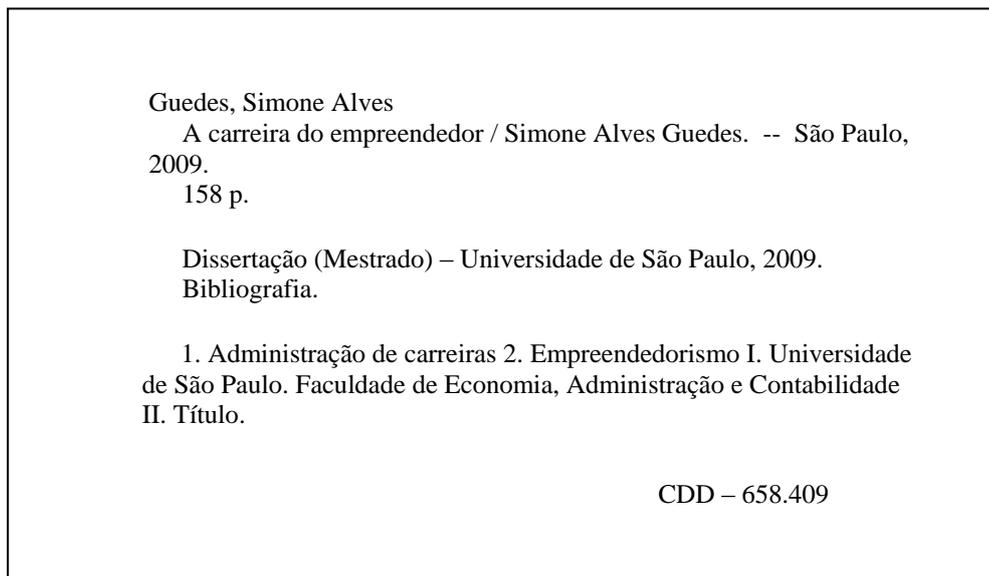
A carreira do empreendedor / Simone Alves Guedes. -- São Paulo, 2009.

158 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2009.  
Bibliografia.

1. Administração de carreiras 2. Empreendedorismo I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.409



**Ao meu pai, Sebastião Guedes  
(*in memoriam*), por ter me  
ajudado a crescer e a encontrar  
forças para superar os desafios  
do caminho.**

**À minha mãe e ao meu irmão, meus  
sócios, por me mostrarem o  
significado do amor, da amizade e  
por constituírem o que há de mais  
valioso em minha vida.**

**Ao José Fernandes, pelos laços de  
afeição e respeito que construímos.**

## AGRADECIMENTOS

À Profa. Tania Casado, pela paciência, pela compreensão, pelo apoio, pelos estímulos e por ter me presenteado com valiosas lições ao longo de nosso convívio.

Aos professores Isaías Custódio e Sigmar Malvezzi pelas primorosas contribuições oferecidas no Exame de Qualificação. Ao professor Sílvio Aparecido dos Santos pelas conversas esclarecedoras que contribuíram para a compreensão de conceitos importantes relacionados a este trabalho.

À Benedita, ao Muriel, ao José Fernandes e ao Sérgio pelas sugestões referentes à revisão e correção deste trabalho.

Ao Esron Pereira Loiola pelo auxílio no tratamento das figuras apresentadas.

Aos amigos Ailton Jussani e Heliani Berlato, pelas valiosas contribuições e pelo apoio que me ofereceram, de grande importância para a realização deste trabalho.

À Elizete Caldeira e ao Douglas Alves, pelo prestimoso auxílio no contato com os entrevistados.

Aos 16 empreendedores que tive o prazer de entrevistar, pela receptividade, pela riqueza das informações compartilhadas e por terem contribuído com mais “um tijolinho” para a minha realização e felicidade.

À amiga querida, Clemilde Cruz, pelo carinho, pelo apoio e por ter me auxiliado na conciliação de várias atividades, possibilitando que eu me dedicasse à realização desta pesquisa.

Ao Lucas Goldberg, jovem e notável empreendedor, que inspirou este trabalho.

Em especial, à minha família, não apenas por compreender a minha ausência, mas também por me apoiar nas dificuldades, por acreditar no meu potencial e por participar das minhas conquistas.

**“Os barcos estão seguros nos portos,  
mas não é para ficar ancorados que  
eles foram criados.”**

***John A. Shedd***

## RESUMO

A concepção de carreira e a relação das pessoas com o trabalho foram modificadas em decorrência das transformações econômicas e sociais ocorridas ao longo das últimas décadas. A idéia de uma carreira estável e duradoura por meio do emprego em organizações deixou de existir, impulsionando as pessoas a procurarem alternativas para a construção de suas trajetórias profissionais. Muitos encontraram no empreendedorismo uma possibilidade para o desenvolvimento de suas carreiras. Os empreendedores, caracterizados pela disposição para correr riscos, por transformar idéias em realizações e pela capacidade de inovação, constroem suas trajetórias por meio da criação de um negócio. O modo como o empreendedor desenvolve essa trajetória é o foco desta pesquisa. Trata-se de um estudo exploratório de enfoque qualitativo, que teve por objetivo investigar como o empreendedor desenvolve sua carreira. Para tanto, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, em que os participantes foram convidados a narrar suas histórias de vida profissionais e a discorrer sobre aspectos relacionados ao desenvolvimento de suas carreiras. Participaram da pesquisa 16 empresários do estado de Goiás que revelaram possuir características empreendedoras. A análise do material gerado a partir da transcrição das entrevistas foi realizada por meio do método de análise de conteúdo. Foram realizadas a codificação e a categorização das mensagens contidas nas entrevistas e as informações resultantes desses procedimentos serviram como base para a interpretação dos resultados. Os empreendedores revelaram que o desenvolvimento de suas carreiras está baseado no aprendizado adquirido em suas experiências; em suas redes de relacionamento e no esforço e na dedicação que empregam no trabalho. Para construir sua carreira, o empreendedor precisa desenvolver as habilidades de gestão de pessoas, de visão de oportunidades e de realizar inovações. O desenvolvimento da carreira vincula-se ao desempenho do negócio e a maior parte dos objetivos profissionais do empreendedor é direcionada para a organização. A família ocupa um papel central na carreira do empreendedor, fornecendo ajuda financeira e psicológica e representando um ponto de apoio em suas vidas. Em decorrência dos resultados obtidos, foram formuladas algumas hipóteses, que podem servir como orientações a futuros estudos sobre este tema. As reflexões sobre os resultados converteram-se na proposição de um modelo que visa apresentar o desenvolvimento da carreira do empreendedor, por meio da perspectiva de estágios relacionados à variável tempo e ao crescimento do empreendimento.

## **ABSTRACT**

*The concept of career and relationship of people with their jobs had been modified due to the economic and social changes over recent decades. The idea of a stable and lasting career through the jobs in organizations ceased to exist, driving people to seek alternatives to the construction of their professional careers. Many find on entrepreneurship a chance to develop their careers. Entrepreneurs are characterized by the predisposition to take risks, the capability to convert ideas into accomplishments and the ability to innovate. They build their careers through the creation of an enterprise. The way that the entrepreneur develops his path, is the focus of this research. This is an exploratory study of qualitative approach, which aimed to investigate how the entrepreneur develops his career. To this end, semi-structured interviews were conducted where participants were asked to do a narrative of their professional life stories and discourse about issues related to the development of their careers. The participants were 16 businessmen of the state of Goias that revealed entrepreneurial characteristics. The material generated from the interview transcript was analysed using the method of content analysis. Were executed the coding and the categorization of the messages contained in the interviews and the information proceeding from these procedures were the basis for the interpretation of results. Entrepreneurs revealed that the development of their careers is based on knowledge acquired from their experiences, on their networks and on the effort and the dedication that devote at work. To build his career, the entrepreneur must to develop the skills of people management, vision of opportunities and capability of innovation. Career development is tied to the performance of the business and most of the professional goals of the entrepreneur are directed to the organization. The family occupies a central role in the career of the entrepreneur, providing financial and psychological assistance and representing a foothold in their lives. Due to the results, some hypotheses were formulated, which can be used as guidelines for future studies about this topic. Reflections about the results have generated the proposition of a model that aims to present the development of the entrepreneur career, through the perspective of stages related to the variable time and the growth of the enterprise.*



## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>4</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>7</b>
<b>1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>9</b>
1.2 Objetivos da pesquisa.....	11
1.3 Definições conceituais e operacionais da pesquisa.....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1 Empreendedorismo.....	13
2.1.1 Breve histórico do empreendedorismo.....	13
2.1.2 Histórico dos estudos sobre empreendedorismo no Brasil.....	15
2.1.3 Abordagens sobre o empreendedorismo.....	18
2.1.3.1 Escola econômica.....	18
2.1.3.2 Escola sociológica.....	20
2.1.3.3 Escola comportamentalista.....	21
2.1.4 Conceito de Empreendedor.....	22
2.1.5 Características do empreendedor.....	24
2.1.6 A Pesquisa GEM.....	26
2.1.6.1 Empreendedorismo por oportunidade e por necessidade.....	28
2.1.7 O cenário do empreendedorismo no Brasil.....	28
2.1.8 Fatores que influenciam o empreendedorismo.....	33
2.1.8.1 Políticas governamentais.....	33
2.1.8.2 Cultura empreendedora.....	34
2.1.8.3 O desemprego.....	35
2.2 Carreira.....	36
2.2.1 A evolução da teoria de carreiras.....	38
2.2.2 Carreiras nas organizações.....	40
2.2.3 Carreiras sem fronteiras.....	41
2.2.4 Carreiras subjetivas e carreiras objetivas.....	43
2.2.5 Modelos de carreiras.....	43
2.2.5.1 Modelo de desenvolvimento de carreira de Sonnenfeld e Kotter.....	44
2.2.5.2 A carreira proteana.....	46
2.2.5.2 A carreira caleidoscópica.....	46
2.2.5.3 Carreiras inteligentes.....	48
2.3 A carreira do empreendedor.....	49

2.3.1	Motivos para empreender.....	50
2.2.3	O processo empreendedor sob a perspectiva de carreira.....	51
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>55</b>
3.1	Enfoque da pesquisa.....	55
3.2	Tipo de estudo.....	55
3.3	Estratégia de coleta de dados.....	56
3.4	Definição da amostra.....	58
3.5	Pré-teste.....	59
3.6	Método de análise dos resultados.....	59
3.7	Esquema da Pesquisa.....	61
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANALISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>63</b>
4.1	Perfil dos entrevistados.....	63
4.2	A trajetória dos entrevistados.....	66
4.2.1	Trajecória do entrevistado 01.....	66
4.2.2	Trajecória da entrevistada 02.....	67
4.2.3	Trajecória do entrevistado 03.....	68
4.2.4	Trajecória do entrevistado 04.....	69
4.2.5	Trajecória do entrevistado 05.....	70
4.2.6	Trajecória do entrevistado 06.....	71
4.2.7	Trajecória do entrevistado 07.....	71
4.2.8	Trajecória do entrevistado 08.....	72
4.2.9	Trajecória da entrevistada 09.....	73
4.2.10	Trajecória do entrevistado 10.....	74
4.2.11	Trajecória da entrevistada 11.....	75
4.2.12	Trajecória da entrevistada 12.....	76
4.2.13	Trajecória do entrevistado 13.....	77
4.2.14	Trajecória do entrevistado 14.....	79
4.2.15	Trajecória do entrevistado 15.....	80
4.2.16	Trajecória do entrevistado 16.....	81
4.3	Análise de conteúdo das entrevistas.....	82
4.3.1	Personalidade do empreendedor.....	83
4.3.2	Motivações do empreendedor.....	88
4.3.3	O papel da família.....	95
4.3.4	Conhecimento.....	97
4.3.5	Redes de relacionamentos.....	106
4.3.6	Histórico profissional.....	110

4.3.7	Situação profissional atual.....	113
4.3.8	Desafios da carreira.....	117
4.3.9	Objetivos.....	122
4.3.9	Balço vida profissional x vida pessoal x família.....	125
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>129</b>
5.1	Hipóteses formuladas.....	133
5.2	Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.....	135
5.3	Modelo de desenvolvimento da carreira do empreendedor.....	136
4.3.1	Partida.....	137
4.3.2	Crescimento.....	137
4.3.3	Maturidade.....	138
4.3.4	Emancipação.....	138
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>141</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>148</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do conceito de empreendedor..	13
Quadro 2 – Histórico dos estudos e dos programas de apoio ao empreendedorismo no Brasil....	15
Quadro 3 – Empreendedorismo sob a perspectiva da escola econômica.....	19
Quadro 4 – O conceito de carreira sob diferentes perspectivas.....	37
Quadro 5 – A mudança nos modelos de carreira.....	42
Quadro 6 – Esquema metodológico da pesquisa.....	61
Quadro 7 – Perfil dos entrevistados.....	63
Quadro 8 – Perfil do empreendimento/profissional.....	64
Quadro 9 – Trajetória do entrevistado 01.....	66
Quadro 10 – Trajetória da entrevistada 02.....	67
Quadro 11 – Trajetória do entrevistado 03.....	68
Quadro 12 – Trajetória do entrevistado 04.....	69
Quadro 13 – Trajetória do entrevistado 05.....	70
Quadro 14 – Trajetória do entrevistado 06.....	71
Quadro 15 – Trajetória do entrevistado 07.....	72
Quadro 16 – Trajetória do entrevistado 08.....	73
Quadro 17 – Trajetória do entrevistado 09.....	74
Quadro 18 – Trajetória do entrevistado 10.....	75
Quadro 19 – Trajetória da entrevistada 11.....	76
Quadro 20 – Trajetória da entrevistada 12.....	77
Quadro 21 – Trajetória do entrevistado 13.....	78
Quadro 22 – Trajetória do entrevistado 14.....	79
Quadro 23 – Trajetória do entrevistado 15.....	80
Quadro 24 – Trajetória do entrevistado 16.....	81
Quadro 25 – Categorias da pesquisa.....	83
Quadro 26 – Categoria 1 - A personalidade do empreendedor.....	85
Quadro 27 – Categoria 2 - Motivo da opção pelo negócio próprio.....	89
Quadro 28 – Categoria 3 – Percepção de sucesso.....	92
Quadro 29 – Categoria 4 – O Papel da Família.....	95
Quadro 30 – Categoria 5 – Como o empreendedor aprende.....	99
Quadro 31 – Categoria 6 – Habilidades do empreendedor.....	103
Quadro 32 – Categoria 7 – Redes de Relacionamentos.....	106
Quadro 33 – Categoria 8 – Histórico profissional.....	111
Quadro 34 – Categoria 9 – Situação profissional atual.....	114

Quadro 35 – Categoria 10 – Desafios da carreira.....	118
Quadro 36– Categoria 11 – Objetivos.....	124
Quadro 37 – Categoria 12 – Balanço vida profissional x vida pessoal x família.....	126
Quadro 38 – Síntese dos Resultados da Pesquisa.....	130

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Empreendedores Iniciais por Países - 2007.....	29
Tabela 2 – Evolução da TEA Brasileira comparada com a média dos demais países.....	30
Tabela 3 – Empreendedores Iniciais por Situação Laboral.....	31
Tabela 4 – Taxa de Mortalidade das MPEs.....	32
Tabela 5 – Classificação do porte de empresas por nº de empregados.....	65

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – O processo empreendedor .....	27
Figura 2 – Modelo de desenvolvimento de carreira.....	45
Figura 3 – Parâmetros do caleidoscópio de carreira.....	47
Figura 4 – O processo da decisão de empreender.....	53
Figura 5 – Modelo de desenvolvimento da carreira do empreendedor.....	139



## 1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As sucessivas mudanças na economia e na sociedade trouxeram novas configurações para o mundo do trabalho, transformou as relações entre as organizações e as pessoas e modificou os padrões de comportamentos relacionados ao trabalho. As incertezas que atingem o mundo organizacional refletiram-se também nos cenários da construção de carreiras (BLANCH, 2003).

A visão tradicional de uma carreira trazia a idéia do indivíduo que desenvolvia a sua trajetória dentro da organização, escalando os degraus hierárquicos, por meio de sucessivas promoções, em direção ao topo da estrutura organizacional. Os critérios para o desenvolvimento da carreira eram determinados pela organização, que era a principal responsável pela gestão da carreira das pessoas. A estrutura essencialmente burocrática conduzia as pessoas a assumirem progressivamente posições de mais responsabilidade, seguindo as normas ditadas pela organização. Presumia-se um ambiente de estabilidade e previsibilidade (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; HALL, 2002; YOUNG; COLLIN, 2000).

Com a expansão da globalização, o avanço tecnológico e as mudanças no sistema econômico, as organizações sofreram fortes pressões para reduzirem seus custos e aumentarem a competitividade. As empresas reduziram suas estruturas e aumentaram o nível de exigência em relação aos seus empregados. O mercado de trabalho entrou em uma situação de desequilíbrio, onde a oferta de trabalhadores era maior do que a quantidade de vagas disponíveis, aumentando os índices de desemprego. As organizações não podiam mais oferecer empregos seguros e estáveis.

Essa situação mudou a percepção dos indivíduos sobre suas carreiras. Eles assumiram toda a carga da responsabilidade sobre o desenvolvimento de suas carreiras e passaram a construir suas trajetórias não em uma única, mas em várias organizações. E a preocupação que antes era desenvolver as competências que fossem alinhadas às exigências da organização, passou a ser a de se desenvolver e adquirir aprendizado, por meio de conhecimentos e experiências, que lhes garantisse meios para trabalhar e não apenas um emprego. As pessoas começaram a buscar novas formas de trabalho, mais independentes e flexíveis (ARTHUR, 1994; HALL 2002).

Ao tomarem para si a responsabilidade sobre suas carreiras, os indivíduos passaram a refletir sobre aspectos subjetivos da carreira, tais como: o significado pessoal do trabalho, o alinhamento do trabalho com suas motivações e aspirações e o balanço entre a vida pessoal e profissional. A avaliação do sucesso na carreira passou a ser efetuada mais por critérios intrínsecos como satisfação com o trabalho e realização, do que por critérios objetivos, como: salário, promoções e status da ocupação (MAINIERO; SULLIVAN, 2006; MALLON, 1998; HALL, 2004).

Diante dessas mudanças no mercado de trabalho e nas perspectivas de carreiras nas organizações, ter o negócio próprio se tornou uma opção de carreira para muitas pessoas. A atividade empresarial pode representar uma alternativa de carreira mais significativa, trazendo maior satisfação e realização no trabalho. No entanto, criar o negócio próprio não é sinônimo de empreendedorismo. Qualquer pessoa que disponha de recursos pode iniciar uma empresa, que corresponde a uma unidade produtiva com finalidade lucrativa, mas existem certas pessoas que são movidas por um potencial realizador e são reconhecidas por trazer inovações para a sociedade e impulsionar a economia por meio da atividade empresarial. Essas pessoas são chamadas de empreendedores (SCHUMPETER, 1982; MCCLELLAND, 1961; SANTOS, 1983).

Na definição de Hisrich e Peters (2002), os empreendedores são os sujeitos que assumem os riscos financeiros, psicológicos e sociais e dedicam tempo e esforços necessários para a criação de algo novo que tenha valor, sendo recompensados com a satisfação e independência econômica e social. Os empreendedores são reconhecidos por apresentarem as seguintes características: disposição para correr riscos calculados, saber identificar e aproveitar oportunidades, possuir a capacidade realizadora de transformar idéias em projetos e persistência (FILION, 1999; DORNELAS, 2005; LEITE, 2000; BIRLEY ; MUZYKA, 1997).

Existem diversos fatores que levam o empreendedor a criar o negócio próprio. De acordo com Hisrich e Peters (2002) o crescimento no interesse pela atividade empreendedora decorre dos seguintes fatores: do reconhecimento da importância do empreendedorismo para a geração de empregos e para a inovação, da maior divulgação dos empreendedores pela mídia e da perspectiva de que as grandes estruturas organizacionais não oferecem condições para a realização do indivíduo. Degen (2009), em sua abordagem sobre os motivos que levam as

pessoas a assumirem os papéis e os riscos de um novo empreendimento, listou os seguintes motivos: vontade de ganhar mais dinheiro, além do que é possível ganhar na condição de empregado; desejo de sair da rotina do emprego; vontade de determinar o próprio futuro; necessidade de provar que é capaz de realizar um empreendimento; e desejo de criar algo que traga benefícios para si e para a sociedade.

Existem diversos estudos sobre os motivos que levam os empreendedores a optarem pelo negócio próprio. O foco desta pesquisa está no passo seguinte: ao optar por essa carreira, como o empreendedor desenvolve sua trajetória. Alguns estudos foram dedicados a esse assunto sob o ponto de vista da organização, pesquisando como o empreendedor constrói sua empresa, como é o processo de criação, crescimento e gestão da empresa.

Nesta pesquisa, abordaremos o desenvolvimento da trajetória sob a perspectiva do indivíduo, investigando a maneira como ele desenvolve sua carreira, suas motivações, seu aprendizado, suas experiências, seus movimentos e seus desafios. Esta pesquisa se propõe a identificar os aspectos que são relevantes para a construção da trajetória profissional do indivíduo empreendedor que opta pelo negócio próprio. Dessa forma, a questão de pesquisa investigada neste trabalho é: como o empreendedor desenvolve a sua carreira?

## **1.1 Objetivos da pesquisa**

Os objetivos desta pesquisa são:

- Compreender como o empreendedor desenvolve sua carreira;
- Identificar aspectos importantes para a construção da trajetória do empreendedor;
- Identificar as motivações do empreendedor que influenciam sua carreira;
- Compreender como o empreendedor aprende;
- Conhecer os objetivos de carreira do empreendedor;
- Investigar as dificuldades que os empreendedores têm em relação ao desenvolvimento de suas carreiras.

## **1.2 Definições conceituais e operacionais da pesquisa**

As definições operacionais correspondem à delimitação dos conceitos utilizados para possibilitar a observação empírica e a análise dos resultados. Elas atribuem significados aos construtos ou variáveis da pesquisa através da especificação das atividades ou das operações, permitindo que eles sejam medidos e analisados (KERLINGER, 1980).

Devido à diversidade de interpretações dos conceitos encontrados na literatura, faz-se necessário especificar a concepção do pesquisador sobre os termos que são fundamentais para a compreensão da questão de pesquisa: empreendedor e carreira.

O empreendedor, para os fins deste trabalho, é compreendido como o sujeito que está atento às oportunidades e sabe identificá-las, assume os riscos inerentes ao seu projeto e trabalha para a transformação dessas oportunidades em resultados, por meio da coordenação dos recursos disponíveis, criando novas empresas, produtos, serviços ou processos. Este trabalho tem como objeto de estudo o empreendedor que constitui o negócio próprio.

O conceito de carreira aqui adotado é o de carreira como o conjunto de comportamentos, experiências, eventos e movimentos relacionados ao trabalho de uma pessoa ao longo do tempo. Este é um conceito que pode ser aplicado a qualquer pessoa que tenha desenvolvido atividades de trabalho ao longo de sua vida.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os fundamentos teóricos da pesquisa encontrados na literatura e é dividido em três seções: empreendedorismo, carreiras e carreira do empreendedor. A primeira seção apresenta um breve histórico do empreendedorismo, o conceito do termo empreendedor, o contexto do empreendedorismo no Brasil e os fatores que influenciam a atividade empreendedora. A segunda seção aborda o conceito de carreira, a evolução da teoria de carreiras e os modelos de carreiras. A terceira e última seção apresenta o processo de empreender sob a perspectiva das teorias de carreira.

### 2.1 Empreendedorismo

#### 2.1.1 Breve histórico do empreendedorismo

O termo empreendedorismo abrange muitos conceitos diferentes. Muitos pesquisadores se propuseram a definir empreendedorismo, mas não existe um consenso entre os diversos significados que a palavra assume. O vocábulo provém do verbo *entrepreneur*, do idioma francês. O significado literal do termo é ‘aquele que está entre’ ou ‘intermediário’.

O quadro a seguir estabelece uma ordem cronológica para o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e apresenta a evolução do conceito de empreendedor:

**Quadro 1 – Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do conceito de empreendedor**

Idade Média	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVIII	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
	Richard Cantillon – pessoa que assume riscos é diferente de que fornece capital.
1803	Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876	Francis Walker – distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtenham lucro com habilidades administrativas.
1934	Joseph Schumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades.
1975	Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980	Karl Vesper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.

1983	Gifford Pinchot – o intra-empendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985	Robert Hisrich – o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Fonte: HISRICH; PETERS, 2002.

O início da utilização do termo empreendedor ocorreu na Idade Média. Segundo Hisrich e Peters (2002), o termo era usado para identificar participantes ou administradores de grandes projetos de produção. O clérigo, pessoa responsável pela construção de obras arquitetônicas, seria um exemplo típico do empreendedor.

De acordo com a pesquisa do CEFE International Networks *apud* Venturi (2003), o termo foi utilizado, a princípio, na história militar francesa do século XVII, para designar franceses que lideravam expedições militares. Uma outra aplicação do termo, no mesmo período, seria para descrever pessoas que estabeleciam contratos com os governos para fornecer determinados produtos ou serviços (HISRICH; PETERS, 2002).

Um dos primeiros autores a discorrer sobre o empreendedorismo foi Richard Cantillon. Sua obra foi publicada em 1755, vinte e dois anos após sua morte, que ocorreu em 1734. Na visão do autor, o empreendedorismo era caracterizado pela compra de matéria-prima, por um preço determinado, para processá-la e revendê-la por um outro preço, obtendo, além do lucro previsto, um lucro inesperado. Jean Baptiste Say também foi um dos primeiros a discutir o conceito de empreendedorismo. Say considerava que o desenvolvimento econômico era resultado da criação de novos empreendimentos. Os dois autores relacionavam o empreendedorismo às idéias de lucro e dos riscos inerentes ao negócio (FILION, 1999).

Já no início do século XX, Joseph Schumpeter relacionou novos conceitos ao empreendedorismo. Schumpeter (1982), economista que desenvolveu a teoria da “destruição criativa”, associou o empreendedorismo à inovação. Segundo o autor, o empreendedorismo corresponde à criação de unidades produtivas, através de novas combinações.

Weber (1930) e McClelland (1961) trouxeram novas abordagens ao campo do empreendedorismo, que passou a ser relacionado ao empreendedor, na figura do indivíduo. Weber descreveu como a reforma protestante produziu uma nova característica de personalidade, que infundiu um espírito mais vigoroso na atitude de trabalhadores e

empreendedores, que resultou no desenvolvimento da indústria moderna capitalista. Ele explicou a relação entre a iniciativa empreendedora presente no capitalismo e o sistema de crenças e valores das sociedades. McClelland associou o empreendedorismo à necessidade de realização e iniciou o trabalho da identificação das características de um empreendedor. (MCCLELLAND, 1961).

Em 1948, Arthur Cole, pesquisador do tema, teve a iniciativa de fundar um centro de pesquisas sobre empreendedorismo junto à Harvard University para difundir a necessidade e fomentar a realização de pesquisas nessa área (HORNADAY; BUNKER, 1970 *apud* FILION, 1999).

Durante os anos 80, ocorreu a expansão das pesquisas sobre o empreendedorismo para outros campos do conhecimento. Os pesquisadores mudaram o foco de pesquisa do perfil empreendedor para a atividade empreendedora, incluindo a gestão de empreendimentos e fatores de sucesso/insucesso de novos empreendimentos. Naquele período ocorreu a criação da Conferência de Babson, destinada a pesquisas sobre empreendedorismo (FILION, 2000).

Filion (1999), um dos autores que pesquisam o tema na atualidade afirma que “a visão projetada sobre o futuro de seus negócios é o fator principal de sucesso de empreendedores bem-sucedidos”. Suas pesquisas sobre empreendedorismo trouxeram as seguintes contribuições: taxonomia do empreendedorismo, ensino do empreendedorismo e sistemas gerenciais de empreendedores.

### **2.1.2 Histórico dos estudos sobre empreendedorismo no Brasil**

A discussão sobre empreendedorismo no Brasil é recente, se comparada ao histórico do empreendedorismo no mundo. A evolução do tema no Brasil é identificada através da fundação de entidades de apoio ao empreendedorismo e da instituição de cursos voltados para a pesquisa do empreendedorismo e a formação do empreendedor, conforme apresenta o quadro a seguir.

**Quadro 2 – Histórico dos estudos e dos programas de apoio ao empreendedorismo no Brasil**

1960	Criação do GEAMPE – Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa
1964	Criação do FIPEME – Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa

1972	Criação do CEBRAE - Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa
1981	Criação do curso Novos Negócios na Fundação Getúlio Vargas
1984	Instituição do Programa Nacional de Desburocratização Criação da disciplina Criação de Empresas na Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
1876	CEBRAE se desvincula da administração pública, mudando para SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
1991	Instituição do EMPRETEC
1992	Fundação Instituto de Administração institui o Programa de Formação de Empreendedores Criação da Escola de Novos Empreendedores na Universidade Federal de Santa Catarina
1996	Implementação, pelo CNPQ, dos projetos Gênesis, de incubação universitária, e sofstart, de ensino de empreendedorismo.
1999	Instituição do Programa Brasil Empreendedor.

Fonte: Elaborado com base em SEBRAE, 2008; DORNELAS, 2005.

O ritmo intenso de desenvolvimento, no período de 1951 a 1960, levou o governo a desenvolver novas políticas que favorecessem a criação, o desenvolvimento e a expansão das empresas brasileiras. Em 1960 foi criado o GEAMPE - Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa. Esse grupo se destinava a contribuir para a melhoria de produtividade e fortalecimento da estrutura econômico-financeira da pequena e média empresa. Entretanto, sua atuação não foi além do decreto que o constituiu, mas a idéia presente na sua criação germinou e os estudos destinados ao fomento de pequenas e médias empresas prosseguiram (SEBRAE, 2008).

Em 1964, com o intuito de auxiliar e financiar o empresariado de pequeno e médio porte, o BNDE, hoje BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), criou o FIMEPE – Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa. Com o objetivo de solucionar os problemas de estrutura organizacional, capacidade empresarial e tecnologia incipiente, o Governo Federal criou o CEBRAE - Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa (SEBRAE, 2008).

O primeiro curso na área do empreendedorismo no Brasil foi oferecido pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, em 1981. O curso se chamava “Novos Negócios” e partiu da iniciativa do Professor Ronald Degen. Em 1984, a Universidade de São Paulo, por iniciativa do Professor Sílvio Aparecido dos Santos, criou a disciplina de “Criação de Empresas” no curso de graduação da Faculdade de Economia, Administração e contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP (INOVA, 2008).

Em 1990, o SEBRAE se desvinculou da Administração Pública, devido à diretriz do Governo Federal de extinguir autarquias e fundações custeadas pela União. Embora tivesse se desvinculado da esfera governamental, ele ainda estava fortemente ligado ao processo de desenvolvimento, pois suas atribuições eram as de “planejar, coordenar e orientar programas técnicos, projetos e atividades de apoio às micro e pequenas empresas, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento”. Em 1991, o SEBRAE lançou no Brasil o Empretec, um projeto desenvolvido pela ONU – Organização das Nações Unidas, que visava a mudança de comportamento para a melhoria de desempenho na gestão empresarial (SEBRAE, 2008).

A FEA/USP, por meio da Fundação Instituto de Administração (FIA) criou, em 1992, o Programa de Formação de Empreendedores, que era voltado para pessoas da comunidade que tinham interesse em abrir o negócio próprio. No mesmo período, foi criada a Escola de Novos Empreendedores na Universidade Federal de Santa Catarina (DORNELAS, 2005).

Em 1996, foram implementados dois projetos criados pelo CNPQ: Gênesis e Softstart. O projeto Gênesis foi criado com o objetivo de “financiar a geração de novos empreendimentos em software e tecnologias da informação em todo o país”, através dos Centros de Geração de Empresas. O projeto Softstart constituiu um programa de formação empreendedora, através dos departamentos de informática nas Instituições de Ensino Técnico Superior – IETS, criado com o intuito de dar suporte ao projeto Gênesis. Os dois projetos ultrapassaram os limites da informática e tiveram bastante impacto nas universidades, servindo de modelo para a criação de diversos projetos universitários, na área do empreendedorismo (CNPQ, 2008; INOVA, 2008).

O Programa Brasil Empreendedor foi lançado pelo Governo Federal em 1999 com o objetivo de fortalecer, por meio de mecanismos sustentáveis, as micro, pequenas e médias empresas. O programa funciona através dos três pilares básicos: a capacitação do empreendedor, fornecimento de crédito e assessoria empresarial. O programa conta com a integração de diversos órgãos governamentais e a participação do SEBRAE.

Filion (2000) afirma que o Brasil tem um grande potencial empreendedor. Segundo o autor, “A cultura do Brasil é a do empreendedor espontâneo. Ele está onipresente. Ele só precisa de estímulo, como uma flor precisa do sol e um pouco de água para brotar na primavera”.

Entretanto, para isso, precisa superar diversos obstáculos. Ainda há muito a ser feito no campo das políticas governamentais e da educação empreendedora para que o Brasil possa aproveitar todo o seu potencial empreendedor.

### **2.1.3 Abordagens sobre o empreendedorismo**

No campo do empreendedorismo diversas abordagens foram desenvolvidas pelos pesquisadores ao longo do tempo, orientadas pelos conceitos de determinada área do conhecimento. O economista, o sociólogo, o psicólogo, o antropólogo, o administrador e os pesquisadores das demais ciências interessados no tema tiveram a sua própria forma de definir e organizar os conceitos contidos no empreendedorismo. Diversos autores tentaram organizar os construtos desenvolvidos no campo do empreendedorismo em escolas, conforme a linha de pensamento dos autores. Assim, foram identificadas diversas escolas do empreendedorismo. Entretanto, nesse trabalho, abordaremos apenas as três principais, que foram adotadas na maior parte das pesquisas consultadas: a Escola Econômica, a Escola Sociológica e a Escola Comportamentalista.

#### **2.1.3.1 Escola econômica**

De acordo com Filion (1999), Cantillon e Say foram os precursores do empreendedorismo vinculado ao pensamento econômico, e não eram necessariamente economistas, pois naquela época, qualquer pessoa que se interessasse por organizações ou pela criação e distribuição de riquezas era considerada economista. Na definição de Cantillon, o empreendedor era aquele que comprava mercadoria a certo preço, para vender por um preço não determinado. Para Say, o empreendedorismo consistia na combinação de fatores de produção dentro de um organismo.

Joseph Schumpeter foi o grande expoente dessa escola, lançando as bases do empreendedorismo, como campo do conhecimento. A teoria de Schumpeter sobre o empreendedorismo é parte de um esforço para a construção de um novo conceito para a teoria econômica, que ele denominou de “destruição criativa”. Segundo Schumpeter (1982), todas as mudanças realmente importantes partem do empreendedor, por meio da inovação, que corresponde ao início de uma nova função produtiva. De acordo com o autor, a destruição criativa é o processo de destruição da ordem econômica por meio das inovações realizadas

pelos empreendedores, que substituem produtos, processos e modelos de negócios antigos, gerando uma nova ordem econômica.

Em sua visão, o empreendedorismo é o ato de realizar novas combinações de recursos já existentes. O empreendedorismo consiste em fazer inovações e não invenções. A característica distintiva do empreendedor é a natureza da inovação de sua atividade e essa atividade inovadora gera o desenvolvimento econômico.

Em seu trabalho, Schumpeter discorre sobre as novas combinações de recursos e apresenta cinco maneiras pelas quais elas podem ocorrer: (1) a introdução de um novo produto; (2) a introdução de um novo método de produção; (3) a abertura de um novo mercado; (4) o domínio de uma nova fonte de matéria-prima e (5) a criação de uma nova organização ou indústria.

Apesar de encontrarem dificuldades em encaixar o empreendedorismo dentro dos modelos econômicos, diversos outros economistas abordaram o assunto, trazendo visões diferentes sobre a atividade empreendedora. O quadro, a seguir, apresenta resumidamente as principais idéias dos economistas a respeito do empreendedorismo.

**Quadro 3 – Empreendedorismo sob a perspectiva da escola econômica**

Adam Smith	Não distinguia o capitalista do empreendedor e tinha a tendência de ver o progresso econômico como algo automático.
Joham Thüner e Hans Von Mangoldt	Investigaram e definiram o conceito de lucro como resultado da atividade empreendedora.
Alfred Marshal	Via o empreendedorismo como sinônimo de gestão de negócios e sugeria que o pagamento para essa função seria a remuneração de uma habilidade.
Léon Walras	Via a economia como um sistema que reagia a impulsos externos, não tendo o empreendedor um papel de impacto no sistema.
Frank Knight	O empreendedorismo está associado ao risco e à incerteza. Enquanto o risco pode ser calculado, as incertezas não podem ser previstas.
Mark Casson	O empreendedor é uma pessoa que se especializa em tomar decisões de como coordenar recursos escassos.
Israel Kirzner	Empreendedorismo significa estar alerta às oportunidades de lucro. O empreendedor essencialmente procura descobrir as oportunidades de lucro e ajuda a restabelecer o equilíbrio no mercado.
Friedrich Von Hayek	O conhecimento novo e inédito é criado por meio do processo de empreendedorismo. Ser empreendedor implica em um processo de descoberta.
Ludwig Von Mises	O empreendedorismo é gerado pela incerteza do futuro das taxas de demanda e oferta. O desempenho do empreendedor é medido pelo lucro que ele consegue obter.

Fonte: Elaborado com base em Swedberg, 2000.

Nota-se que pela abordagem econômica o empreendedorismo está associado ao desenvolvimento econômico e à inovação. Essa abordagem procura caracterizar o empreendedor pelo que ele faz, ou seja, por sua função.

### **2.1.3.2 Escola sociológica**

Diversos estudos foram realizados com a intenção de encontrar nas estruturas sociais as explicações para o fenômeno do empreendedorismo. Essa abordagem relaciona três aspectos: o desenvolvimento econômico, a atividade empreendedora e a sociedade. A análise é realizada tendo como referência o grupo e não o indivíduo. Este é influenciado pelas estruturas e instituições sociais.

Max Weber (1967), um dos precursores desta escola, procurou estabelecer um paralelo histórico comparativo entre as características peculiares do protestantismo e do catolicismo, relacionando-as ao desenvolvimento histórico do sistema capitalista. Weber analisa que a religião protestante contribuiu para o desenvolvimento de uma atitude positiva em relação ao trabalho e à geração de riqueza, que teria sido um passo importante em direção ao desenvolvimento do capitalismo e, por conseqüência, da atividade empreendedora. Weber descreve como a ideologia e os valores interferem no comportamento das pessoas e, conseqüentemente, na formação da sociedade.

Muitos autores exploraram o conceito de capital social, “características historicamente sedimentadas em termos culturais”, que constituem o suporte para as ações empreendedoras, capazes de gerar o desenvolvimento econômico. Segundo esses autores, o capital social herdado pelos empreendedores é um fator chave para a explicação do sucesso de suas iniciativas empresariais (FAVARETO, 2005).

Outros autores desta escola procuraram compreender a influência de elementos sociais, tais como: cultura, família e grupos étnicos, no comportamento empreendedor. A influência de fatores situacionais que têm implicações sociais, como emigrações e imigrações, também foram investigadas (SWEDBERG, 2000).

Uma outra linha de estudos no campo da sociologia consiste na análise do empreendedorismo utilizando a teoria de redes. Esses estudos são voltados para as iniciativas de associação dos recursos disponíveis por meio da conexão de redes em uma determinada região, estimulando e fortalecendo a atividade empresarial local (SWEDBERG, 2000).

### **2.1.3.2 Escola comportamentalista**

David McClelland foi um autor de grande importância para o empreendedorismo e é considerado um dos precursores da escola comportamentalista. Ele fez um estudo de diferentes civilizações, com diferentes culturas e procurou as causas que justificassem o desempenho econômico das mesmas. Dentre os fatores identificados, ele direcionou seu foco para o fator que ele considerou o mais importante: a necessidade de realização. McClelland tinha intenção de estabelecer uma relação entre a necessidade de realização e o crescimento econômico. Ele queria saber o quanto especificamente essa necessidade de realização resultava em um crescimento econômico mais rápido e via o empreendedor como o elo entre essas variáveis, que possibilitaria a resposta para essa questão (MCCLELLAND, 1961).

Na definição de McClelland (1961), o empreendedor é “o homem que organiza a firma (a unidade de negócio) e/ou aumenta sua capacidade produtiva”. Segundo o autor, a sociedade que tivesse um elevado nível de realização, produziria empreendedores com mais energia, gerando, portanto, crescimento econômico mais rapidamente. Em seu trabalho, ele se concentra em três pontos principais relacionados ao empreendedorismo: o papel do empreendedor, as características do empreendedor e o que constitui o espírito empreendedor.

A escola comportamentalista relaciona à figura do empreendedor a necessidade de motivação. Enquanto os economistas percebiam o empreendedor através de sua função, os comportamentalistas se preocupavam em analisar o empreendedor, enquanto indivíduo, possuidor de características distintivas, influenciado pelo sistema de valores que fez parte da sua formação (FILION, 2000).

#### **2.1.4 Conceito de empreendedor**

Segundo Filion (2000), realizar pesquisa na área do empreendedorismo “é como entrar dentro de um imenso bazar. Encontra-se de tudo para todos.” Assim, não é anormal o fato de existirem tantas definições diferentes para o termo. Tendo em vista que ele é o sujeito desta pesquisa, torna-se imprescindível a tarefa de definir quem é o empreendedor.

Na definição de Santos (1983), o empreendedor é o agente responsável pela criação de novas empresas, que correspondem a unidades de produção de bens e serviços, que visam satisfazer as necessidades da sociedade. São pessoas que decidem fazer novas combinações dos recursos produtivos para estabelecer uma empresa. Em uma outra definição, o autor afirma que os empreendedores são inovadores, pois se empenham em fazer produtos ou prestar serviços diferenciados, que satisfaçam as necessidades demonstradas pelos clientes (SANTOS, 1995).

De acordo com Casson (1982), o empreendedor pode ser definido por meio de duas abordagens: a indicativa e a funcional. A abordagem indicativa apresenta o empreendedor em termos do que ele é, descrevendo como ele pode ser reconhecido, suas características. Utilizando a abordagem funcional, o empreendedor é definido conforme a sua função, um empreendedor é o que um empreendedor faz. Sob o ponto de vista da abordagem funcional: o empreendedor é alguém que se especializa em tomar decisões de julgamento sobre a coordenação de recursos escassos.

Bowen e Hisrich (1986) definiram o empreendedor como alguém que consegue criar algo diferente que tenha valor, dedicando tempo e esforço, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais, e obtendo como resultado a recompensa em termos financeiros e de satisfação pessoal.

Para Sigmar Malvezzi (1999), o empreendedor é o “profissional que “faz acontecer” porque tem um projeto e decisão”. Ele é caracterizado por identificar oportunidades, se empenhar para aproveitá-las, enfrentar riscos e por ter o “compromisso com uma desejada transformação”.

Filion (1999) apresenta a seguinte definição:

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

Leite (2000) vê o empreendedor como alguém que é capaz de identificar e aproveitar as oportunidades, munido de livre determinação, tendo a idéia de risco no lugar do destino. Ele “é um artista, um criador. Cria novos produtos, novos empregos, novas coisas. E nunca para.”

Na visão de Dolabela (2006) o empreendedorismo contém as idéias de inovação e iniciativa e o empreendedor é um insatisfeito que direciona seu inconformismo para a realização de descobertas e propostas positivas para si e para os outros, preferindo caminhos não trilhados e sabendo que seus atos irão gerar conseqüências.

O GEM (2007) considera como empreendedores “os agentes primários nos movimentos de instalação, iniciação e manutenção de novos empreendimentos”. Os empreendedores são as pessoas responsáveis pela abertura e o gerenciamento de novos negócios.

O empreendedor não está, necessariamente, relacionado à criação de um novo negócio. O conceito pode ser aplicado a pessoas que trabalham, com o vínculo de emprego, em organizações e realizam alguma inovação, seja em algum produto ou em algum processo. Eles são chamados de intra-empreendedores ou de empreendedores corporativos (FILION, 2001).

Na maioria das definições de empreendedor estão presentes os seguintes elementos: inovação, disposição para correr riscos, identificação de oportunidade e combinação e utilização dos recursos disponíveis. A definição adotada neste trabalho é a de que o empreendedor é o sujeito que está atento às oportunidades e sabe identificá-las, assume os riscos inerentes ao seu projeto e trabalha para a transformação dessas oportunidades em resultados, por meio da coordenação dos recursos disponíveis, criando novas empresas, produtos, serviços ou processos.

### 2.1.5 Características do empreendedor

De acordo com Bowen e Hisrich (1986), diversos estudos foram realizados para identificar o perfil do empreendedor, mas ainda não foram apresentados estudos conclusivos à existência de um conjunto delimitado de características do empreendedor. Os empreendedores não constituem um grupo homogêneo, pois se apresentam sob diversas formas, com uma grande variedade de características (BIRLEY; MUZYKA, 1997). Apresentamos algumas das características identificadas nos empreendedores:

- Disposição para correr riscos – Uma das características marcantes do empreendedor é a sua capacidade de correr riscos. Na maior parte dos casos os riscos se concentram em torno das esferas financeiras, psicológicas e sociais. Entretanto, os riscos aos quais o empreendedor se expõe são moderados e calculados. (BIRLEY; MUZYKA, 1997; LEITE, 2000) É um mito a idéia de que o empreendedor é um jogador audaz que se aventura aos riscos do caminho sem pesar as conseqüências. (HISRICH; PETERS, 2002). Segundo Filion (1999), eles procuram minimizar as incertezas no processo de tomada de decisão para atuarem frente aos riscos que assumem. Associadas a essa característica, estão a coragem e a audácia. A coragem é a disposição para enfrentar uma dificuldade e audácia é o impulso para a realização de atos arrojados.
- Orientação para a realização – As pesquisas de McClelland (1961) sugeriram que a necessidade de realização é uma característica distintiva do empreendedor. Os empreendedores se sentem motivados para criar e realizar coisas. Eles fazem as coisas acontecerem e são orientados para a ação. Deste modo, são reconhecidos por transformar idéias em negócios, transformar sonhos em projetos e transformar projetos em novos processos, produtos ou serviços (MCCLELLAND, 1961; LEITE, 2000).
- Capacidade de identificar e explorar oportunidades – O empreendedor está sempre atento às oportunidades à sua volta. Ele possui um alto nível de consciência do ambiente em que vive (FILION, 1999) De acordo com Birley e Musyka (1997), a chave para o empreendedorismo é “a capacidade de identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades”. Eles definem a oportunidade como um conceito de negócio que é transformado em produto ou serviço a ser oferecido, gerando um lucro financeiro. Por ser um indivíduo curioso e atento aos acontecimentos à sua volta, o

empreendedor tem mais facilidade em saber quando uma idéia ou uma situação tem potencial para se transformar em um bom negócio (DORNELAS, 2005).

- Inovação – A inovação ocorre por meio da vontade do empreendedor de fazer as coisas de uma maneira diferente. O empreendedor se esforça para estar sempre à frente, trazendo novidades para o meio em que atua. Ele está disposto a romper com o *status quo* e procura fazer as coisas da melhor maneira possível. As novidades surgem de suas idéias criativas e das tentativas de melhorar as coisas que realizam (FILION, 1999; DEGEN, 2009).
- Necessidade de controle – De acordo com Birley e Muzyka (1997), os empreendedores gostam de estar no controle e têm dificuldade de serem controlados. Eles tendem a buscar a posição de comando e não se sentem confortáveis com a situação de subordinação a outras pessoas. Eles “consideram sufocantes os relacionamentos com a autoridade e com as estruturas a ela associadas”.
- Otimismo – Os empreendedores têm uma visão positiva sobre a vida e os seus negócios. Eles acreditam que as coisas vão dar certo e colocam o foco nas oportunidades e não nas dificuldades. Eles se mostram animados e esperançosos quanto ao futuro (DORNELAS, 2005; MOELLER, 2002).
- Dedicção – Os empreendedores se dedicam aos seus projetos e não economizam esforços para que esses se realizem. Trabalham o tempo que for preciso, fazendo tudo o que for necessário para a implementação de suas idéias (HISRICH; PETERS, 2002; DEGEN, 2009).
- Paixão pelo que faz – O empreendedor é apaixonado pelo que faz. Ele tem um profundo envolvimento e comprometimento com o seu trabalho. O entusiasmo está sempre presente em suas ações. Ele gosta de suas atividades, sente prazer em trabalhar e satisfação em fazer as coisas (DORNELAS, 2005).
- Persistência – É o que move o empreendedor a seguir em frente, mesmo com os obstáculos e dificuldades que aparecem no caminho. O empreendedor não desiste de

seus projetos e acredita que é capaz de superar os desafios (DORNELAS, 2005) Outras características dos empreendedores que podem ser associadas à persistência é a resiliência, que é a resposta positiva a uma adversidade e a flexibilidade, que é a capacidade de adaptação às diversas mudanças que ocorrem num ambiente. (MOELLER, 2002).

- Sensibilidade à platéia – Os empreendedores sentem a necessidade de serem ouvidos e de serem reconhecidos pelo que fazem. Precisam de uma platéia que aplauda às suas realizações. Eles se preocupam com a sua reputação e com a opinião que a família, os amigos e o público têm em relação a eles (BIRLEY; MUSYKA, 1997).

### **2.1.6 A pesquisa GEM**

O GEM Global Entrepreneurship Monitor é um consórcio de pesquisadores que tem o objetivo de desenvolver pesquisas, de âmbito internacional, sobre a atividade empreendedora e de disponibilizar os resultados ao maior número de interessados. O Projeto GEM foi criado com a intenção de ampliar nossa compreensão sobre as relações existentes entre as percepções de empreendedorismo, a atividade empreendedora e o crescimento econômico nacional. Esse trabalho é realizado há mais de dez anos e pesquisou sobre a atividade empreendedora em mais de cinquenta países. O GEM desenvolve uma rede de informações com o apoio da London Business School e do Babson College. No Brasil, o projeto é coordenado pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) e apoiado pelo SEBRAE. No ano de 2007 a pesquisa foi realizada em 41 países. Apresentamos neste trabalho alguns dados que revelam um pouco do cenário brasileiro de empreendedorismo.

O Projeto GEM desenvolveu um modelo para explicação do processo empreendedor, caracterizado por dividir a atividade empreendedora em estágios, utilizando como critério a fase de criação do negócio e o tempo decorrido. O processo é constituído de quatro fases, tendo três pontos de transição, conforme a figura 1.

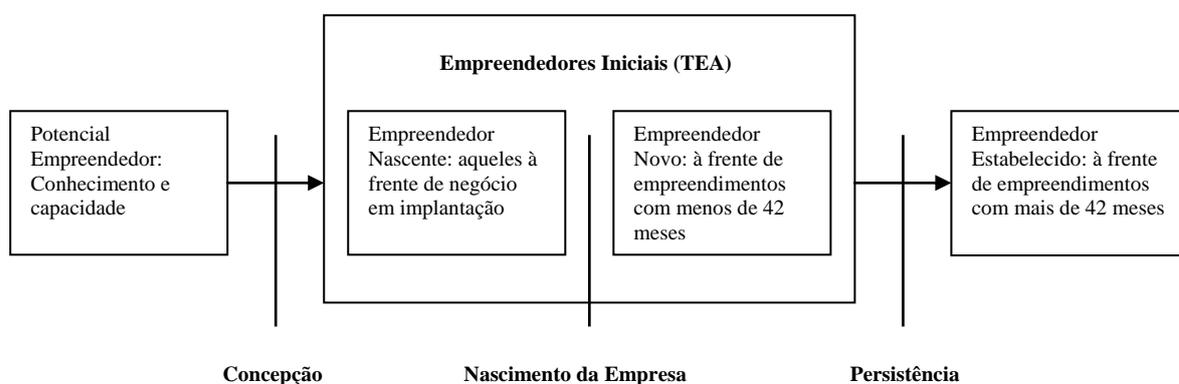
A primeira fase corresponde ao momento em que a pessoa tem a idéia de iniciar um negócio. Essa idéia pode ter sido gerada a partir da visualização de uma oportunidade ou pela falta de

opção de emprego. Nesse momento existem apenas planos e expectativas, mas ainda não são tomadas ações concretas.

A segunda fase é a ocasião em que passos concretos são dados na direção da criação do negócio, passando de um estágio de contemplação para a ação. Nesse período ele já é considerado um Empreendedor Nascente. Nessa etapa ocorre a mobilização para a criação de uma empresa autônoma e independente ou um novo empreendimento subsidiado por um negócio existente. Essa fase é marcada pelo nascimento da empresa. Devido à dificuldade de definir o “momento de nascimento”, o GEM utiliza o seguinte critério: “o pagamento de qualquer salário por mais de três meses para qualquer pessoa, inclusive os proprietários, foi considerado como o “evento de nascimento da empresa”. Assim, aqueles que, por meio de seu negócio, pagaram salários por menos de três meses eram considerados empreendedores nascentes.

A terceira fase está relacionada ao tempo de existência da empresa que foi criada. Novamente o critério adotado é o pagamento de salários. São compreendidos nessa fase os empreendimentos que pagaram salários há mais de três meses e menos de quarenta e dois meses. Os que se encontram nessa etapa são classificados de empreendedores novos.

A quarta fase corresponde à estabilização do negócio. As empresas dessa fase “sobreviveram ao risco da novidade”. O prazo de quarenta e dois meses é o marco que define o empreendedor estabelecido.



**Figura 1 – O Processo Empreendedor**  
Fonte: GEM, 2008.

### **2.1.6.1 Empreendedorismo por oportunidade e por necessidade**

O GEM classificou os empreendedores de acordo com a motivação para a atividade empreendedora. Foram definidos dois tipos de empreendedorismo: por oportunidade e por necessidade.

O empreendedor por oportunidade é aquele que se lança ao negócio próprio por perceber um nicho de mercado em potencial. A busca de uma oportunidade pode ser motivada pela busca de independência, de aumento da renda pessoal ou pela realização de um sonho. Esse tipo de empreendedorismo é o que “realiza as transformações no sentido Schumpeteriano, da inovação e da ruptura com o existente”. É o empreendedorismo por oportunidade que promove o desenvolvimento econômico.

O empreendedor por necessidade é a pessoa que se aventura à criação do negócio próprio para sobreviver à escassez dos empregos formais em organizações. É o indivíduo que não encontra espaço no mercado de trabalho e encontra no empreendedorismo uma forma de fugir do desemprego. Nesse caso, o empreendedorismo não é idealizado previamente e se apresenta como mais como uma alternativa de sobrevivência do que como uma escolha planejada.

### **2.1.7 O cenário do empreendedorismo no Brasil**

A pesquisa sobre a atividade empreendedora realizada pelo GEM em 2007 envolveu 42 países, dentre eles o Brasil. Apresentamos, a seguir, alguns dados importantes sobre o contexto do empreendedorismo no Brasil, divulgados por essa pesquisa.

Em 2007, a TEA (taxa de atividade empreendedora) apresentada pelo Brasil foi de 12,7%, o que corresponde a dizer que para cada 100 brasileiros, aproximadamente 13 pessoas estavam desenvolvendo alguma atividade empreendedora. Essa taxa apresentada colocou o Brasil em 9º lugar no ranking mundial, conforme apresenta a tabela a seguir.

**Tabela 1 – Empreendedores Iniciais por Países - 2007**

Posição	País	TEA	Posição	País	TEA
1	Tailândia	26,9	22	Finlândia	6,9
2	Peru	25,9	23	Hungria	6,9
3	Colômbia	22,7	24	Noruega	6,5
4	Venezuela	20,2	25	Suíça	6,3
5	Rep. Dominicana	16,8	26	Grécia	5,7
6	China	16,4	27	Turquia	5,6
7	Argentina	14,4	28	Reino Unido	5,5
8	Chile	13,4	29	Dinamarca	5,4
<b>9</b>	<b>Brasil</b>	<b>12,7</b>	30	Israel	5,4
10	Islândia	12,5	31	Holanda	5,2
11	Uruguai	12,2	32	Itália	5
12	Hong Kong	10	33	Eslovênia	4,8
13	Estados Unidos	9,6	34	Letônia	4,5
14	Cazaquistão	9,4	35	Japão	4,3
15	Portugal	8,8	36	Suécia	4,2
16	Sérvia	8,6	37	Romênia	4
17	Índia	8,5	38	Bélgica	3,2
18	Emirados Árabes	8,4	39	França	3,2
19	Irlanda	8,2	40	Porto Rico	3,1
20	Espanha	7,6	41	Rússia	2,7
21	Croácia	7,3	42	Áustria	2,4

Fonte: GEM, 2008.

Uma outra perspectiva para análise da taxa de atividade empreendedora é o motivo que gerou o empreendimento. Comparado a esses países, o Brasil aparece na 6ª posição no ranking de empreendedorismo por necessidade e cai para a 13ª posição quando se trata de empreendedorismo por oportunidade.

Sob o ponto de vista da motivação o quadro brasileiro não é muito otimista, pois 41,6% dos brasileiros empreendem por necessidade. Apesar dos empreendedores por oportunidade constituírem uma discreta maioria, a taxa de empreendimentos por necessidade é elevada. Segundo o relatório do GEM, esses dados são o reflexo da desigualdade social e da taxa de desemprego existentes no país, enquanto que a taxa de empreendedorismo por oportunidade de 58% mostrou o momento favorável do ambiente econômico brasileiro no período.

A tabela a seguir mostra a variação da taxa de atividade empreendedora no Brasil, no período de 2001 a 2007, comparada com a média dos países participantes da pesquisa. A TEA brasileira é superior à média mundial da taxa de empreendedorismo, num percentual de 39%. O crescimento da renda per capita brasileira constituiu apenas 69% do valor do crescimento médio da renda per capita nesses países.

**Tabela 2: Evolução da TEA Brasileira comparada com a média dos demais países**

Países	Ano							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2001-2007
Países Participantes	8,65	6,49	6,98	6,47	6,39	6,07	6,82	6,84
Brasil	14,20	13,53	12,90	13,48	11,32	11,65	12,72	12,83

Fonte: GEM, 2008.

Verifica-se que, no período em referência, o Brasil manteve constância no comportamento empreendedor, apresentando em todos os anos taxa de empreendedorismo superior a 10%. Esse desempenho tem uma relação com o aumento de recursos na economia. Apesar de não apresentar altos níveis de crescimento, a economia brasileira vem crescendo de forma persistente nos últimos períodos.

Quanto ao perfil dos empreendedores, a pesquisa revela que:

- 54,5% dos empreendedores iniciais se estabeleceram no setor de serviços orientados aos consumidores, sendo que a maior parte dos serviços prestados nessa categoria corresponde à comercialização de alimentos e roupas no varejo.
- As mulheres representaram 52,4% dos empreendedores iniciais. A necessidade é o principal fator de motivação para o empreendedorismo feminino no Brasil, pois 63% das mulheres que empreendem o fazem por necessidade.
- Os jovens, pessoas na faixa etária de 18 a 24 anos, constituem 19,5% dos empreendedores iniciais. Somente 14% dos jovens brasileiros empreendem por oportunidade.
- Quanto ao nível de escolaridade, 3% dos empreendedores iniciais não tiveram acesso à educação formal. Os que cursaram até 4 anos do ensino formal constituem um percentual de 25,7%. Apenas 17,3% estudaram mais de 11 anos. Foi encontrada uma correlação positiva entre escolaridade e percepção de oportunidade.
- A maior parte dos empreendedores em estágio inicial não possuía experiência anterior na área de atividade de suas empresas, correspondendo a um percentual 51,6%.

Na pesquisa foram identificadas duas tendências: o aumento de jovens e de mulheres na atividade empreendedora. Segundo a pesquisa GEM, o aumento dos jovens se deve ao aumento no nível de escolaridade do jovem brasileiro e ao aumento do desemprego na faixa

etária juvenil. Segundo dados do PNAD-IBGE, de cada 100 jovens que ingressam no mercado de trabalho, apenas 45 conseguem uma ocupação.

O papel representativo da mulher no contexto empreendedor é uma decorrência do aumento da participação da mulher no mercado de trabalho. As mulheres têm apresentado maior nível de escolaridade em relação aos homens e vêm assumindo gradativamente a função de principal provedora da renda familiar.

A tabela a seguir apresenta a situação laboral dos empreendedores durante a constituição do novo negócio. Observa-se um grande contingente de pessoas que vêm no empreendedorismo uma oportunidade de trabalho. Nota-se também um percentual elevado de autônomos (33%), que muitas vezes correspondem a profissionais que se vinculam a outras empresas, através da prestação de serviços ou da terceirização. É interessante verificar que um número considerável de pessoas empregadas (28,3%), considerando empregos com e sem registro, também assume funções empreendedoras.

**Tabela 3: Empreendedores Iniciais por Situação Laboral**

SITUAÇÃO LABORAL	TEA	
	Taxa (%)	Proporção (%)
Dona de casa	3,6	5,0
Aposentado	3,8	2,0
Desempregado	5,7	8,0
Vive de rendas	10,5	1,0
Autônomo com registro	30,6	33,0
Empregado com registro	5,3	9,0
Empregado sem registro	23,0	24,0
Outro	3,8	1,0
Apenas empreendedor	52,7	16,0

Fonte: GEM, 2008.

Para iniciar um novo negócio no Brasil, o valor médio do investimento inicial é de R\$ 12.500,00, sendo que metade desse valor provém de recursos próprios do empreendedor. Em 2006, a média do valor de investimento inicial nos demais países pesquisados foi de US\$ 65.000,00.

Segundo uma avaliação de especialistas nacionais, entre 2005 e 2007, as ações de apoio ao empreendedorismo foram insuficientes, não tendo sido percebidas políticas e programas nacionais nesse sentido. De modo que o apoio governamental é considerado inexistente ou

ineficaz. De todos os itens analisados, a concessão de licenças e permissões para o início de um novo negócio foi considerado o item mais desfavorável. Segundo a pesquisa Doing Business 2008 citada por GEM, 2008, o empreendedor no Brasil precisa realizar 18 procedimentos para abrir uma firma, levando em média 152 dias. Não estão incluídas as licenças, os certificados e as solicitações de serviços da rede pública. A carga tributária é o segundo maior entrave apontado. Em 2005, ela correspondeu a 35% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro.

Um fator que se mostra preocupante no que se refere ao empreendedorismo no Brasil é a taxa de mortalidade das (MPE) Micro e Pequenas Empresas. A tabela a seguir mostra a taxa de mortalidade das MPEs, nos períodos de 2000 a 2002.

**Tabela 4: Taxa de mortalidade das MPEs**

Anos de existência das empresas	Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2002-2000)	Taxa de mortalidade (A)	Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2005-2003)	Taxa de mortalidade (B)	Varição da taxa de mortalidade (B-A)
Até 2 anos	2002	49,4%	2005	22,0%	-27,4%
Até 3 anos	2001	56,4%	2004	31,3%	-25,1%
Até 4 anos	2000	59,9%	2003	35,9%	-24,0%

Fonte: SEBRAE, 2008.

Apesar da queda de 49,4% da taxa de mortalidade em 2002 para 22% em 2005, esse valor ainda é considerado relevante. Dentre as causas apontadas como possíveis explicações para a queda da taxa de mortalidade, destacam-se: a redução e o controle da inflação, o aumento de crédito para pessoas físicas e o aumento do consumo especialmente nas classes C, D e E. A elevada carga tributária, a falta de conhecimentos gerenciais, o desconhecimento do mercado e a falta de planejamento dos empresários são indicadas como as principais causas da mortalidade de novas empresas.

A descontinuidade da atividade empresarial também foi investigada. Dos entrevistados pela pesquisa do GEM, 6,5% afirmaram ter encerrado sua participação em algum empreendimento nos últimos 12 meses. Em 31% dos casos, o empreendimento continua a operar, mesmo após a saída do empreendedor.

De acordo com a pesquisa GEM, as principais razões que levam os empreendedores a deixarem de exercer a atividade empreendedora são: lucratividade baixa do negócio (28,7%), razões pessoais (22,4%), dificuldades na obtenção de recursos financeiros (13,6%) e outra oportunidade de trabalho ou negócio (10,7%).

Verifica-se pelos resultados da pesquisa que o Brasil vem desenvolvendo o seu potencial empreendedor, destacando-se no cenário mundial. Os empreendedores aproveitaram o momento econômico favorável dos últimos anos para a criação de novos negócios, o que manteve a taxa de atividade empreendedora elevada. Entretanto, ainda há muitos desafios a serem superados. Sem dúvida, um dos maiores desafios é aumentar a taxa de empreendedorismo por oportunidade, pois isso irá refletir em negócios mais inovadores, mais competitivos e mais estáveis, contribuindo para a redução da taxa de mortalidade de novas empresas e para o desenvolvimento econômico do país.

## **2.1.8 Fatores que influenciam o empreendedorismo**

Apesar dos efeitos da globalização o empreendedorismo ainda é compreendido como um fenômeno regional. Assim, o impulso à atividade empreendedora apresenta uma relação direta com a cultura, as políticas governamentais e a situação econômica de um país.

### **2.1.8.1 Políticas governamentais**

As políticas governamentais são muito importantes para o desenvolvimento do empreendedorismo em um país. Elas se manifestam de formas variadas. Uma delas é a infraestrutura. Sistemas de transporte e de comunicações de boa qualidade significam condições favoráveis para o desenvolvimento da atividade empresarial. A carga tributária é outra razão importante. Países que adotam uma taxa de impostos repressiva limitam a atividade empreendedora, ao comprometer a situação financeira dos novos empreendimentos (HISRICH; PETERS, 2002).

Outra forma que o governo tem de estimular o empreendedorismo é a criação de instituições de apoio aos empreendedores. Alguns países contam com instituições fortes nesse sentido,

como é o caso da SBA (Small Business Administration) nos Estados Unidos e da APCE (Agência para criação de empresas) na França. Ambas são empresas governamentais geradas para amparar o desenvolvimento do empreendedorismo. Além disso, muitos governos estabelecem ações que privilegiam as MPEs, dando-lhes prioridade na obtenção de subsídios e na redução de impostos e taxas.

A educação também se inclui nas políticas governamentais. O sistema educacional é um fator que impacta a atividade empreendedora, tanto no sentido de capacitar as pessoas para essa atividade, quanto no sentido de despertar nas pessoas o estímulo ao empreendedorismo. Países que incluem a preparação para o empreendedorismo nos objetivos do currículo educacional apresentam maior nível de atividade empreendedora por oportunidade (GEM, 2008).

#### **2.1.8.2 Cultura empreendedora**

Existe uma relação muito próxima entre a cultura e o empreendedorismo. Na definição apresentada por Bonnewitz (2003), com base na obra de Bordieu, a cultura é um “conjunto de valores, normas e práticas adquiridas e distribuídas por um grupo de pessoas”. De acordo com Hofstede (1991), a personalidade é formada pela junção das características genéticas com a cultura do ambiente. Segundo o autor, a atitude e o comportamento das pessoas são determinados pelos costumes, linguagens e ações, que revelam os “padrões dominantes de pensamento”.

Weber (1967) foi um dos pioneiros a relacionar a cultura ao empreendedorismo, estabelecendo uma conexão entre os valores das sociedades protestantes e o espírito empreendedor. McClelland (1961) também aborda o aspecto cultural ao apontar que a necessidade de auto-realização, fator gerador do empreendedorismo, era decorrente dos valores de uma sociedade, variando de uma sociedade para outra.

Os empreendedores estabelecidos constituem forte apelo ao desenvolvimento de novos empreendedores. Eles representam um modelo a ser seguido. De acordo com Hisrich e Peters (2002) o fato de que os empreendedores estão sendo mais divulgados pela mídia, estimulam mais pessoas a iniciarem o negócio próprio. Na visão de Fillion (2000), em condições de

igualdade nos demais aspectos, quanto mais empreendedores uma sociedade tiver e quanto mais esses empreendedores se destacarem, maior será o número de jovens que se lançarão ao empreendedorismo, escolhendo-o como opção de carreira.

Alguns estudos sobre empreendedorismo sugeriram que a existência de experiência empreendedora na família inspira no indivíduo a disposição ao empreendedorismo. Assim, indivíduos que têm pais ou parentes próximos empreendedores têm maior probabilidade de desenvolverem seus próprios negócios (MONTROYA, 2000; STANWORTH; GRAY *apud* FILION, 1999; DOLABELA, 2006).

Um fator cultural que está intrinsecamente ligado ao empreendedorismo é a confiança. Nesse aspecto, incluem-se tanto a confiança em si mesmo, como a confiança nos outros. Os outros constituem todos os demais agentes da sociedade, que podem ser indivíduos ou instituições. Dessa forma, sociedades que apresentam maiores níveis de confiança por parte de seus indivíduos têm maior potencial para o desenvolvimento do empreendedorismo (MCCLELLAND, 1961; MONTROYA, 2000).

### **2.1.8.3 O desemprego**

O desemprego frequentemente aparece como uma das explicações para o empreendedorismo na atualidade. De acordo com Pastore (1997), o desemprego é um problema mundial e o número de pessoas que precisam trabalhar é muito superior à quantidade de empregos ofertados. Gerar emprego é uma atividade dispendiosa em função do custo elevado das novas tecnologias, do peso dos encargos sociais e da excessiva regulamentação do emprego.

As elevadas taxas de desemprego ocorrem em decorrência:

- do avanço tecnológico, que extinguiu inúmeros postos de trabalho através da automatização e exigiu maior capacitação dos trabalhadores. Esses trabalhadores precisam se qualificar e se preparar para lidar com as novas tecnologias no desempenho de suas funções. Entretanto, nem todos conseguem (BLANCH, 2003; PASTORE, 1997; MALVEZZI, 1999);

- da pressão das empresas por competitividade e, conseqüentemente, por redução de custos. Reduzir custos, em muitos dos casos, implica em demitir pessoas. As organizações buscam estruturas cada vez mais enxutas e flexíveis, procurando operar com o mínimo de pessoas possível (SANTOS, 1995);
- do aumento da oferta de trabalhadores no mercado de trabalho, tornando esse mercado mais competitivo e mais exigente. Os critérios de qualificação são cada vez mais rigorosos;
- surgimento de novas relações de trabalho, que exigem mais flexibilidade por parte das organizações e dos trabalhadores. A terceirização, que consiste em transferir a outros as atividades que não estão diretamente relacionadas ao negócio principal da organização, é um exemplo de forma de alternativa de trabalho (SANTOS, 1995; PASTORE, 1997).

Ao analisar a crise do emprego, Pastore (1997) e Blanch (2003) afirmaram que a tendência para o mundo do trabalho no futuro é a flexibilização das relações de trabalho. A relação de trabalho será semelhante à execução de um projeto, que tem começo, meio e fim, em que o contrato é vigente pelo tempo de duração do projeto. Os trabalhadores se transformarão em prestadores de serviço, podendo trabalhar para várias organizações.

## **2.2 Carreira**

Poucas coisas são mais importantes na vida de uma pessoa do que sua carreira. A carreira está relacionada ao trabalho e o trabalho é um dos fatores centrais na vida das pessoas e na constituição da sociedade. O trabalho está relacionado à satisfação de quase todas as necessidades humanas, tais como: segurança, afiliação, realização, dentre outras. Diversas pesquisas apontam que existe uma influência direta da percepção que o indivíduo tem sobre o seu trabalho na percepção que o indivíduo tem de sua vida como um todo (HALL, 2002 e ARTHUR, 2001).

A palavra carreira é originada do latim, do termo *carraria*, que significa caminho ou estrada para carros. Depois, o significado do termo se estendeu às trajetórias e competições e passou a ser utilizado para também identificar a atividade profissional de uma pessoa (ARTHUR; LAWRENCE, 1984).

A carreira das pessoas tem sido tema de estudos em diversas áreas do conhecimento. Cada uma dessas áreas tem a sua forma própria de interpretar a carreira e o seu sujeito. Desse modo, o termo carreira assumiu diversos significados, que variaram em função da ciência a que se aplicava e do momento contextualizado. O quadro a seguir apresenta algumas definições de carreira, sob diferentes perspectivas.

**Quadro 4: O conceito de carreira sob diferentes perspectivas**

Significado da carreira	Conceito
Carreira como progresso	Seqüência de promoções e outros movimentos (transferências laterais para posições de mais responsabilidade ou mudança para organizações ou unidades ‘melhores’) em uma hierarquia durante o curso da vida laboral de uma pessoa.
Carreira como profissão	A ocupação representa a carreira, que está relacionada a um padrão de progresso sistemático de uma profissão específica. Esses profissionais passam periodicamente pelo que os sociólogos chamam de “transições de status regulares”, que são movimentos regulares de um status para outro. Por exemplo: os advogados, os políticos e os médicos.
Carreira como seqüência de trabalhos	A carreira da pessoa é a série de posições ocupadas por ela, sem levar em consideração o cargo ou o nível, durante o curso de sua vida de trabalho. De acordo com essa definição todas as pessoas que trabalham tem uma carreira.
Carreira como papéis desempenhados	A carreira representa as experiências de trabalho e outras atividades que constituem o seu trabalho e a vida de uma pessoa. Incluem-se nessa definição aspirações de mudança, satisfação, auto-conceito e outras atitudes que influenciarão o trabalho e a vida como um todo.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em HALL, 2002.

Conforme aponta o quadro acima, existe grande variabilidade no entendimento do conceito de carreira. Embora o termo seja usado frequentemente como sinônimo de profissões e ocupações, ele possui um significado amplo e extensivo. O conceito de carreira, além de variar conforme a perspectiva do campo do conhecimento, também sofreu variações com o decorrer do tempo, se adaptando às mudanças que foram ocorrendo no contexto do mundo do trabalho.

Watson *apud* Young e Collin (2000) definiu a carreira como o movimento realizado por meio de uma série de situações que confere a identidade a uma pessoa. Na mesma direção, Schein (1996) diz que a carreira é o “percurso sistematizado, com características temporais e espaciais, a ser percorrido por um indivíduo.” Para Young e Collin (2000), o conceito de carreira vai além da trajetória ou dos movimentos. A carreira é a relação do indivíduo com o trabalho, ao longo do tempo e espaço e reflete os padrões e seqüências de ocupações e

posições assumidas por uma pessoa ao longo de suas vidas profissionais. A carreira também envolve a auto-identidade e o senso do indivíduo sobre quem ele é e o que ele quer ser, suas expectativas, seus temores e suas frustrações.

Herr (1990) afirma que as carreiras constituem interações complexas entre características afetivas, cognitivas e psicológicas das pessoas relacionadas ao trabalho, influenciadas por seus valores, história familiar, clima escolar, sistema de recompensas da comunidade, se apresentando como uma complexa árvore de decisões construída ao longo do tempo. Young e Valach (1996) afirmam que a carreira é um construto que dá significado à vida de uma pessoa, envolvendo: ações, planos, metas, cognições e emoções relacionadas ao trabalho.

De acordo com Arthur e Lawrence (1984), a carreira refere-se a qualquer sucessão de papéis de trabalho que uma pessoa pode tomar e aplica-se a qualquer pessoa que desenvolve atividades laborais. Hall (2002) traz a visão de carreira como um processo, que reflete uma sequência de experiências relacionadas ao trabalho, num determinado período de tempo, sendo esse trabalho remunerado ou não. Segundo o autor, a carreira envolve comportamentos e atitudes que a pessoa desenvolve ao longo de sua vida profissional.

Com base nas definições apresentadas, este trabalho adota o conceito de carreira como o conjunto de comportamentos, experiências, eventos e movimentos relacionados ao trabalho de uma pessoa ao longo do tempo. O comportamento refere-se ao modo como a pessoa atua, à sua maneira de agir; as experiências referem-se às atividades práticas desenvolvidas; os eventos correspondem aos acontecimentos distintos ocorridos; e os movimentos referem às mudanças de posições realizadas pelas pessoas.

### **2.2.1 A evolução da teoria de carreiras**

De acordo com Sonnenfeld e Kotter (1982), a teoria de carreira tem um histórico rico de pesquisas datado de mais de cem anos, contando com pelo menos quatro linhas básicas de

pesquisa: a influência da estrutura social, o estudo dos traços individuais, os estágios de carreira e o ciclo de vida das pessoas.

Os primeiros estudos relacionados à carreira remontam ao final do século XIX, com a emergência da sociologia como uma ciência moderna do comportamento. O foco dos estudos era a relação entre a estrutura social e a adoção de uma determinada carreira por parte do indivíduo. Um dos aspectos mais abordados foi a influência da ocupação dos pais na carreira adotada pelos filhos. Alguns estudos demonstraram que a ocupação dos pais e a educação que os pais dão aos filhos influenciam fortemente as escolhas de carreira realizadas pelos filhos (BLAU; DUNCAN, 1967 *apud* SONNENFELD; KOTTER, 1982). Outros estudos focaram a relação entre a classe social e a ocupação do indivíduo.

A segunda onda de pesquisas, iniciada no campo da psicologia, concentrou-se na definição e no estudo dos traços do indivíduo e na relação desses traços com a carreira. Buscava-se descobrir a melhor combinação de traços individuais com determinadas ocupações, dando origem à orientação vocacional como tema de estudos e pesquisas. Alguns desses estudos tinham a preocupação em estabelecer relações entre as características do indivíduo e uma ocupação. Por exemplo, descobriu-se que engenheiros tinham a tendência a preferir objetos impessoais e a evitar conflitos, enquanto que os artistas tendiam a ser mais independentes e desinteressados de aprovação e de status social (SONNENFELD; KOTTER, 1982). Segundo a tipologia de Holland *apud* Sonnenfeld e Kotter (1982) as características dos empreendedores são as habilidades de comunicação, a persuasão e a aspiração de poder. O Inventário de Preferência Vocacional (VPI – Vocational Preference Inventory) foi um dos primeiros instrumentos desenvolvidos para medir a orientação vocacional de um indivíduo por meio dos traços pessoais, surgindo depois diversos estudos e instrumentos de medição com a mesma finalidade.

O terceiro tipo de pesquisa abordou os estágios de desenvolvimento e de escolhas ocupacionais. De acordo com essa abordagem, as escolhas do indivíduo variam conforme o estágio da carreira em que a pessoa se encontra. Os principais estágios estabelecidos nas pesquisas são: o crescimento, que corresponde à fase de fantasia, em que as crianças já começam a imaginar suas futuras ocupações, desenvolvem interesse e adquirem as primeiras habilidades; a exploração, que é a fase das primeiras tentativas de ingresso no mercado de trabalho, incluindo as primeiras experiências profissionais; o estabelecimento, que é a fase em que a pessoa se estabelece em uma ocupação e busca a estabilidade; manutenção, que consiste

em assegurar o que foi conquistado na carreira; e declínio, que consiste na desaceleração das atividades e na aposentadoria. Incluem-se nesse grupo as pesquisas sobre as estruturas criadas pelas organizações para o desenvolvimento de carreiras, em que espaços ocupacionais eram criados, na forma de diversos estágios graduais, para permitir a movimentação de uma pessoa pela organização.

O quarto tipo de pesquisas de carreira é resultante do exame psicológico do desenvolvimento do indivíduo. Ele inclui três aspectos que são classificados como determinantes da carreira: o indivíduo, o trabalho e a família. Essa abordagem estuda a evolução e a inter-relação entre esses três aspectos e as suas conseqüências para a carreira das pessoas. O indivíduo é visto sob a perspectiva do crescimento e a sua vida é modificada por meio da atuação de suas forças internas.

### **2.2.2 Carreiras nas organizações**

Muitos dos estudos e modelos desenvolvidos sobre carreiras enfocam a relação de trabalho entre os indivíduos e as organizações. A teoria de carreiras também sofreu alterações decorrentes das mudanças ocorridas no âmbito das organizações e do mercado de trabalho.

Numa retrospectiva ao período pós Segunda Guerra Mundial, encontramos um ambiente constituído de sociedades industrializadas em ritmo de crescimento. Durante cerca de trinta anos de crescimento ininterrupto, essas sociedades se enriqueciam e as condições de vida das pessoas melhoravam. Nesses anos, também chamados de ‘30 gloriosos’, “os empregos eram abundantes e estáveis e as carreiras, lineares e contínuas”. Apesar dos problemas que existiam entre operários e indústria, devido às práticas tayloristas, as taxas de desemprego eram relativamente baixas e os benefícios sociais melhoravam continuamente (CHANLAT, 1994).

As organizações estavam em constante expansão e suas estruturas eram inerentemente verticais. Os ambientes organizacionais eram relativamente estáveis e a organização era considerada um porto seguro onde o empregado pensava em trabalhar por toda a vida.

A carreira estava relacionada ao avanço na hierarquia organizacional e era vista como a seqüência de posições alcançadas na organização, por meio de promoções sucessivas, que

ocorriam conforme os critérios estabelecidos pela organização. Era a organização quem criava, desenvolvia e administrava a carreira das pessoas. O sucesso na carreira era caracterizado pelo progresso na hierarquia (ARTHUR, 1994).

A partir dos anos 80, o cenário estável e previsível foi tomado pelas incertezas. As crises econômicas geraram a recessão e a estagnação. O movimento de globalização se intensificou e as empresas passaram a ter que lidar com a concorrência crescente. Para se ajustar às mudanças, as organizações precisavam aumentar a competitividade e reduzir os seus custos. Reengenharia, horizontalização e downsing eram as palavras da época e, necessariamente, envolviam demissões (ARTHUR, 1994; MALVEZZI, 1997, CASADO, 2007).

A organização não tinha mais condições de assegurar empregos estáveis e duradouros. Entretanto, ela precisava garantir o seu bom desempenho e, para isso, ela precisava de pessoas comprometidas, pessoas que apresentassem resultados. Para comprometer as pessoas ela estabeleceu uma relação de troca. O indivíduo entregava resultados, gerando valor para a organização, e esta lhe dava condições e suporte para o desenvolvimento de sua carreira (ARTHUR, 2001).

A carreira passou a ser desenvolvida não em uma única, mas em muitas organizações. A gestão da carreira foi transferida ao indivíduo. O empregado tornou-se responsável pelo desenvolvimento de sua carreira. (HALL, 2002; ARTHUR, 2001). As empresas não eram mais consideradas lugares estáveis, onde era possível construir uma carreira por toda a vida. A quebra dos contratos psicológicos<sup>1</sup> por parte das organizações fez com que as pessoas buscassem novas formas de conduzir suas carreiras, tornando-se menos dependentes de uma única organização. A estabilidade foi substituída pela empregabilidade.

### **2.2.3 Carreiras sem fronteiras**

Entre a década de 80 e a década de 90 o Vale do Silício nos EUA emergiu como uma nova indústria em uma nova região. A utilização da região para o fim industrial ocorreu na década

---

<sup>1</sup> O contrato psicológico corresponde à combinação de interesses e expectativas mútuas entre a organização e o indivíduo. Quando essa relação de trocas é desequilibrada por uma das partes, o que ocorre é a perda da confiança, que pode resultar no rompimento da relação (ROUSSEAU, 1994; ROBINSON, 1995).

de 60, entretanto, foi por volta dos anos 90, que a indústria eletrônica se desenvolveu. Essa indústria se concentrava nos semicondutores eletrônicos, que se revelaram fundamentais para o desenvolvimento da revolução tecnológica. Entretanto, as operações do Vale do Silício não tiveram conseqüências apenas no campo da tecnologia e do empreendedorismo. A configuração das relações de trabalho nessa região influenciou profundamente o pensamento sobre carreira na atualidade (ARTHUR; ROUSSEAU, 2001).

Uma das principais características do trabalho na região era a mobilidade. As empresas eram vistas como veículos, onde a importância não estava na lealdade ou no comprometimento. A importância estava no talento. A mudança de empresa representava crescimento e aprendizado. As companhias disputavam os trabalhadores mais talentosos e experientes. Outro elemento que foi incorporado ao desenvolvimento de carreira foi o *networking*. A troca de informações constituía a principal força geradora de trabalho na região, que era considerada uma comunidade (ARTHUR; ROUSSEAU, 2001).

Surgiu então o conceito de Carreiras sem Fronteiras, que são caracterizadas pela mobilidade inter-organizacional, com forte ênfase no aprendizado e nas redes de relacionamentos. As pessoas passaram a se movimentar mais livremente não apenas entre organizações, mas também entre ocupações e até mesmo entre países. Uma outra característica é a autonomia. O indivíduo é o único responsável pelo desenvolvimento de sua carreira e tem liberdade para conduzi-la de acordo com seus interesses. (ARTHUR; ROUSSEAU, 2001; ARTHUR, 1994). As diversas experiências profissionais proporcionam a obtenção de conhecimento e o desenvolvimento de competências.

O quadro a seguir estabelece um paralelo entre a carreira nas organizações e a carreira sem fronteiras, demonstrando os principais pontos de mudança.

**Quadro 5: A mudança nos modelos de carreira**

<b>Dimensões</b>	<b>Carreiras nas Organizações</b>	<b>Carreiras sem Fronteiras</b>
Relações de emprego	Segurança no emprego (estabilidade)	Empregabilidade e flexibilidade
Limites	Uma ou duas empresas	Múltiplas empresas
Habilidades	Específicas de uma empresa	Transferíveis
Variáveis que medem o sucesso	Promoções, salários e status	Significado psicológico do trabalho

Responsabilidade da carreira	Organização	Indivíduo
Formação	Programas formais	Aprendizado no exercício da atividade
Pedra angular	Relacionada ao tempo de trabalho	Relacionada à aprendizagem

Fonte: Adaptado de Mainiero e Sullivan, 2006.

#### **2.2.4 Carreiras subjetivas e carreiras objetivas**

As carreiras podem ser percebidas e analisadas sob duas perspectivas: a carreira objetiva, e a carreira subjetiva. A carreira subjetiva é a interpretação do indivíduo para a sua situação de carreira. É o significado interno que a carreira assume, compreendendo a imagem que a pessoa tem de si, o sentimento de identidade, os valores, as atitudes e a sua relação com o trabalho. As paixões, aspirações e motivações do sujeito são as forças que impulsionam a carreira subjetiva. O sucesso, nas carreiras subjetivas, é avaliado em termos da satisfação e da realização pessoal. (ARTHUR, 1994; HALL, 2002; HALL; CHANDLER, 2005)

A carreira objetiva é o que a carreira representa para a sociedade. É a interpretação institucional da situação de carreira do indivíduo, seja da organização ou da sociedade. É a forma como a carreira é compreendida pelos outros. Sob a perspectiva objetiva, a carreira constitui uma seqüência pré-ordenada de progresso ocupacional ou organizacional. A carreira é percebida por meio das escolhas observáveis que uma pessoa faz e das atividades em que ela se engaja, como aceitar ou recusar uma proposta de trabalho. A carreira objetiva inclui aspectos extrínsecos, como as posições oficiais ou ocupações, a remuneração, as promoções conquistadas, o status da ocupação e o sucesso na carreira é medido em função desses aspectos. (ARTHUR, 1994; HALL, 2002; YOUNG; COLLIN, 2000)

#### **2.2.5 Modelos de carreiras**

Observa-se que na atualidade a carreira subjetiva assumiu mais importância na discussão de carreiras do que a carreira objetiva. As mudanças no cenário do trabalho estimularam o surgimento de modelos de carreira que apresentam mais flexibilidade, independência e autonomia. Esses modelos incluem como atores não só os executivos da esfera

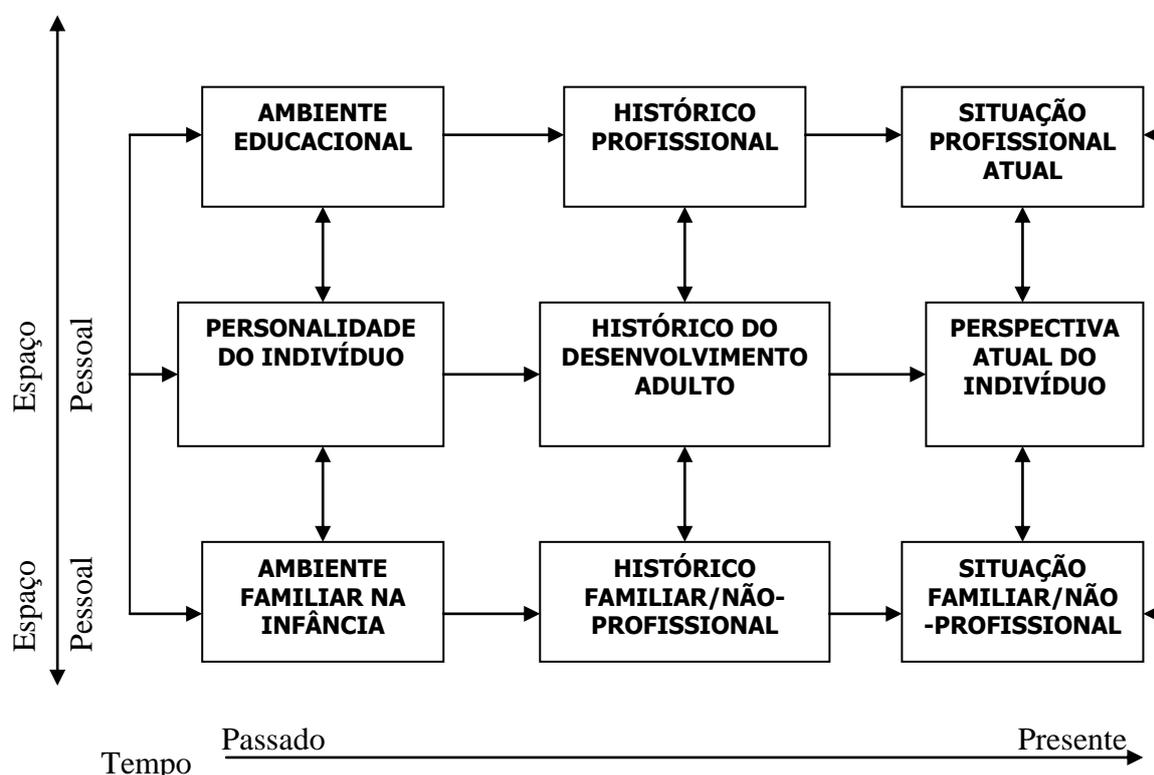
organizacional, mas todas as pessoas que desenvolveram ou possam desenvolver alguma atividade laboral. (HALL, 2002; ARTHUR, 1994; POULSEN; ARTHUR, 2005).

### **2.2.5.1 Modelo de desenvolvimento de carreira de Sonnenfeld e Kotter**

Sonnenfeld e Kotter (1982) desenvolveram um modelo conceitual para a explicação do desenvolvimento de carreira que apresenta o tipo de informações relevantes para a pesquisa em carreiras, com o foco no ciclo de vida pessoal. Esse modelo integra duas vertentes: o espaço de vida e o tempo, conforme ilustra a figura 2. O espaço de vida representa as esferas da vida de uma pessoa, dividindo-se em: espaço familiar ou não profissional, que corresponde ao papel da família e das relações não profissionais; espaço pessoal/individual, que compreende os aspectos relacionados à personalidade e o espaço de trabalho/ocupação, que é espaço ocupado pelas relações e atividades de trabalho. A outra vertente é o tempo, na tentativa de mostrar a dinâmica da carreira, dividida em três etapas, infância, idade adulta e idade atual. Distribuídos nas dimensões espaço de vida e tempo, estão os nove aspectos que os autores consideram importantes para a compreensão do desenvolvimento da carreira:

- Ambiente educacional – que corresponde à experiência escolar no período de infância e adolescência, onde o indivíduo começa a desenvolver habilidades que serão utilizadas ao longo de sua carreira.
- Personalidade do indivíduo – esse item integra os conceitos básicos da personalidade e está relacionado de forma direta à constituição da identidade. Incluem-se nesse item as informações sobre a personalidade, como os traços principais, interesses de conhecimento e motivações.
- Ambiente familiar na infância – são todos os fatores relacionados à herança familiar e à influência desta na formação do indivíduo e no desenvolvimento de sua carreira. Segundo os autores, as informações sobre a relação com os pais e os parentes, tais como: ocupação dos pais, dos parentes, padrões em que foi educado, podem trazer importantes esclarecimentos sobre a carreira do indivíduo.
- Histórico profissional – corresponde ao retrospecto da situação de trabalho do indivíduo, incluindo as ocupações anteriores, mudanças de trabalho, promoções e outras informações relacionadas à história de trabalho pessoal.

- Histórico do desenvolvimento adulto – são as mudanças relacionadas à personalidade, mudanças nas prioridades, nos interesses e nas motivações.
- Histórico familiar / não-profissional – são os eventos ocorridos na vida familiar e social que podem afetar a carreira, como o casamento, o nascimento de um filho ou uma mudança de cidade ou país.
- Situação atual profissional – refere-se à posição profissional no presente, incluindo informações como: ocupação atual, jornada de trabalho, renda, dentre outras.
- Perspectiva atual do indivíduo – compreende as metas, aspirações e sentimentos relacionados à carreira.
- Situação atual familiar/não-profissional – diz respeito à condição familiar no presente, estado matrimonial, número de filhos e o estilo de vida pessoal.



**Figura 2– MODELO DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA**

Fonte: Adaptado de Sonnenfeld e Kotter, 1982.

### **2.2.5.2 A carreira proteana**

A perspectiva subjetiva da carreira envolve o entendimento e a avaliação que o indivíduo faz de sua carreira, tendo como base os seus valores, suas necessidades e suas aspirações. Nessa perspectiva subjetiva emerge o conceito de carreira proteana. Na mitologia grega, Proteus era o deus do mar, que podia moldar sua imagem, conforme sua vontade. Transpondo o significado para o contexto de carreiras, a carreira proteana é moldada conforme a vontade do indivíduo. É a pessoa e não a organização quem determina a direção da carreira. A carreira pode assumir diferentes formas, por determinação e ação do indivíduo. As mudanças na carreira podem decorrer de motivos relacionados à vida pessoal ou das mudanças ocorridas no ambiente (HALL, 2000).

A idéia principal da carreira proteana é a autonomia do indivíduo em relação à sua carreira. Ele é o agente principal e molda sua carreira conforme suas motivações e aspirações. Os seus valores centrais dirigem as decisões de carreira. Essa concepção da carreira proporciona ao indivíduo a liberdade na condução de sua vida profissional e a perspectiva de crescimento. Na carreira proteana, o sucesso é psicológico, ou seja, não é mensurado em função da posição ocupada ou do salário e sim, em função do ajustamento da carreira ao propósito de vida pessoal.

### **2.2.5.3 A carreira caleidoscópica**

Mainiero e Sullivan (2006) investigaram a seguinte questão: Por que as pessoas estão deixando as organizações e construindo novas formas de carreira? As autoras estudaram e compararam diversas situações de carreira e chegaram à conclusão de que as pessoas procuram formas alternativas de carreira em busca de trabalhos mais cheios de significado e que melhor se encaixem com suas vidas, suas famílias e seus interesses. De acordo com as autoras, aumentou consideravelmente o número de pessoas autoempregadas, de pessoas que trabalham em tempo parcial e de consultores e trabalhadores independentes. As pessoas estão buscando opções de carreira mais flexíveis e mais significativas. Com base nessas reflexões, elas apresentaram o conceito da carreira caleidoscópica.

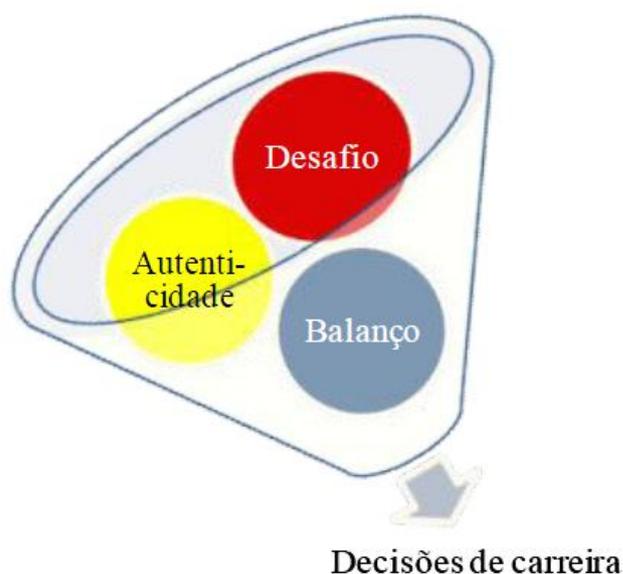
A carreira caleidoscópica é a carreira criada pelo próprio indivíduo, por meio de seus valores e suas escolhas de vida. Segundo as autoras, por muito tempo as pessoas viveram para

trabalhar e agora estão optando por trabalhar para viver. Assim, a carreira precisa integrar os três aspectos: pessoa, trabalho e família. Como um caleidoscópico, ela é dinâmica, está sempre em movimento e quando você move uma parte, as outras partes também se alteram, ou seja, uma decisão tomada na carreira gera impactos em outras esferas da vida. Os parâmetros para a direção da carreira são divididos em três grupos de necessidades: autenticidade, balanço e desafio.

A autenticidade é a necessidade de encontrar coerência entre o trabalho e seus valores pessoais. É o desejo de se descobrir e ser verdadeiro consigo mesmo. Essa necessidade aponta para a busca de um trabalho que esteja conectado às suas aspirações e motivações, e que tenha um significado pessoal.

A outra necessidade é a de balanço, ou seja, a busca do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. As pessoas buscam trabalhos que lhes permitam ter tempo disponível para si e para a família.

A terceira e última necessidade é a de desafio, que se traduz na necessidade de aprender, de se desenvolver como pessoa e de encontrar estímulo no trabalho. As pessoas buscam a realização no trabalho, que deve ser instigante e convidativo ao crescimento (MAINIERO e SULLIVAN, 2006).



**Figura 3– PARÂMETROS DO CALEIDOSCÓPIO DE CARREIRA**  
Fonte: Scalabrin,2008.

#### 2.2.5.4 Carreiras inteligentes

A emergência do novo modelo econômico, que tem por base o conhecimento, gerou mudanças na organização da sociedade e do trabalho. O domínio do conhecimento se tornou o Santo Graal, assumindo grande importância em todas as esferas da sociedade. A informação passou a constituir o principal capital e a reger as relações econômicas. A cada dia surgem novas tecnologias e a inovação se tornou a base para a competitividade. A partir da reflexão sobre quais as implicações dessas mudanças para as carreiras das pessoas, surgiu o conceito de carreiras inteligentes.

Nesse modelo, o conhecimento é o principal ativo do indivíduo e constitui a chave para o desenvolvimento da carreira. Esse ativo é acumulado por meio das experiências pessoais e profissionais que a pessoa tem ao longo do tempo. Esse conhecimento vai além das habilidades técnicas ou gerenciais. Ele envolve três formas de conhecimento, que respondem às seguintes perguntas: Por que nós trabalhamos? Como nós trabalhamos? Com quem nós trabalhamos? (ARTHUR, 1999; ARTHUR; INKSON, 2001; ARTHUR; POULSEN, 2005)

Dessa forma, a estrutura da carreira inteligente integra três competências: Knowing-Why, Knowing-How e Knowing-Whom. Knowing-Why corresponde à identidade, aos valores e às motivações pessoais. É o senso de propósito e a identificação que uma pessoa tem com o seu trabalho. O Knowing-How refere-se ao resultado do aprendizado obtido e se revela por meio das competências, das habilidades e do conhecimento tácito e explícito. As habilidades podem ser técnicas, conceituais ou interpessoais. O Knowing-Whom compreende as relações interpessoais e as redes de relacionamento que a pessoa constrói. Os contatos desenvolvidos podem ser pessoas da organização, tais como: chefes, colegas de trabalho, subordinados ou pessoas externas à organização, como: clientes, fornecedores, consultores e outros profissionais. Também são importantes os contatos não relacionados ao trabalho, como: familiares, amigos, conhecidos e colegas de escola.

Essas três competências são complementares e interdependentes, de forma que uma mudança realizada na carreira direciona a pessoa a investir em pelo menos uma dessas competências, e sua decisão terá reflexo nas outras duas. Por exemplo, a decisão de fazer uma pós-graduação, num primeiro momento está relacionada ao Knowing-how, mas terá influência no Knowing-

whom, pois proporcionará o aumento da rede de relacionamentos e no Knowing-why, pois o curso poderá desencadear novas aspirações e motivações.

### 2.3 A carreira do empreendedor

As novas abordagens sobre carreira e a crescente relevância do empreendedor no contexto econômico estimulam a reflexão sobre a carreira do empreendedor. A idéia de que a carreira é composta por várias fases, traz a concepção de que o empreendedorismo pode ser uma entre as outras fases e escolhas da carreira de uma pessoa (HITTY, 2005; MALLON, 1998).

Empreendedorismo está florescendo, mas sua importância na vida moderna é um fenômeno relativamente recente. No século passado o termo empresário foi usado para descrever um punhado de líderes da indústria. Hoje, entretanto, empreendedorismo se tornou uma carreira disponível a todos (FILION, 2001)

Segundo Chanlat (1995) as carreiras estão relacionadas ao tipo de sociedade nas quais estão inseridas. Desse modo, a carreira empreendedora ocorre na sociedade que valoriza a iniciativa individual. Os recursos principais dos empreendedores são a capacidade de criação e inovação. A ascensão do empreendedor ocorre por meio da criação de novos valores, novos produtos ou novos serviços. O indivíduo deve ser autônomo e capaz de correr riscos.

De acordo com Filion (1991), a carreira empreendedora é constituída da combinação de três elementos básicos: *know-how*, conhecimento próprio e visão de futuro. Os empreendedores almejam crescimento pessoal e de seu negócio. O aprendizado é um fator crítico de sucesso, pois empreender é uma atividade complexa, que está em constante evolução. Quanto mais conhecimento e experiência no setor a pessoa tiver, maiores serão as chances de sucesso.

Schein (1996) estabeleceu o conceito de âncoras de carreira, que corresponde à auto-imagem do indivíduo elaborada a partir dos seguintes elementos: as competências pelas quais ele se distingue, os valores básicos e a motivação relacionados à sua carreira. Uma das âncoras estabelecidas é a da criatividade empreendedora. As pessoas que se identificam com essa âncora possuem a pré-disposição para a criação do negócio próprio. Segundo o autor, a criatividade é o ponto central dessa âncora. O mundo se torna cada vez mais complexo e mais dinâmico, existindo uma demanda crescente por novos produtos e novos serviços. Um dos maiores desafios da sociedade é manter um ambiente econômico, político e cultural que estimule o empreendedorismo.

### 2.3.1 Motivos para empreender

Diversos são os motivos que levam as pessoas a optarem por criar o negócio próprio. Essa motivação foi tema de alguns estudos, que se propuseram a investigar os motivos pessoais que estavam relacionados ao empreendedorismo. Ao analisar as razões apresentadas pelos empreendedores foram encontrados alguns fatores propulsores do empreendedorismo e percebeu-se que alguns fatores atraíam as pessoas para a atividade empreendedora (fatores *pull*), enquanto outros fatores empurravam as pessoas para essa atividade (fatores *push*) (MALLON, 1998; SCHJOEDT; SHAVER, 2007; HITTY, 2005).

Dessa forma, os fatores *pull* se apresentam como um chamado ao empreendedorismo, eles exercem sobre o indivíduo uma atração pela atividade empreendedora. Dentre os fatores *pull*, foram listados:

- Realização de um sonho – muitas pessoas optam pelo empreendedorismo pelo fato de o negócio próprio representar uma idealização de carreira. É o caso das pessoas que apresentam o discurso: “eu sempre quis ter o meu negócio próprio”.
- Busca de independência e autonomia – nesse caso as pessoas querem ter o controle sobre o próprio trabalho, não querem mais ter chefe. São atraídas pela liberdade que o negócio próprio representa.
- Busca de propósito – são as situações em que as pessoas procuram encontrar um significado para o seu trabalho e decidem empreender pela possibilidade de realizarem um trabalho que esteja de acordo com as suas ideologias, seus valores e seus princípios.
- Busca de desafios – é o caso das pessoas que estão sempre querendo superar seus limites. Assim, vêem o empreendedorismo como uma oportunidade para colocarem em prática suas habilidades, e os riscos do negócio, que poderiam ser vistos como inibidores, funcionam como estímulo.
- Busca de flexibilidade – ocorre quando as pessoas querem a liberdade de trabalhar nos horários que lhes sejam favoráveis, podendo conciliar a vida pessoal com a vida profissional. Assim, o empreendedorismo é motivado pela preocupação com o balanço entre trabalho e vida pessoal / familiar.

- Oportunidade de aumentar os rendimentos – é a situação em que a pessoa vê o novo negócio como um empreendimento lucrativo. Dessa forma, o seu interesse está centrado nos ganhos econômicos que o negócio proporcionará. Não é o caso de quem empreende por necessidade, para garantir a sobrevivência. Esse item envolve somente os casos em que o empreendedor possui estabilidade financeira e visa aumentar a sua renda.

Os fatores *push*, por outro lado, representam forças que impelem as pessoas ao empreendedorismo. Elas não empreenderam um negócio pelo desejo de empreender e sim, pela falta de outras alternativas melhores. São considerados fatores *push*:

- Desilusão / decepção com as organizações – muitas pessoas se decepcionaram com as organizações pela falta de condições de crescimento ou desenvolvimento, pelo relacionamento ruim com os chefes ou por expectativas frustradas pela organização.
- Insegurança em relação às organizações – devido às reestruturações, fusões e aquisições, o ambiente organizacional é considerado instável pelas pessoas, que temem que a demissão possa ocorrer a qualquer momento. Dessa forma, “o risco de abrir um negócio próprio parece menos arriscado do que o emprego em organizações privadas”(HITTY, 2005).
- Fuga do Desemprego – inclui-se nesse item o caso das pessoas que não conseguem ocupação nas organizações e empreendem para garantir a renda e o trabalho, independente de seu nível de qualificação.

### **2.3.2 O processo empreendedor sob a perspectiva de carreira**

Harvey e Evans (1995), a partir dos estudos que desenvolveram, elaboraram um modelo para a compreensão do processo da decisão de empreender. Segundo os autores, a natureza essencialmente dinâmica do empreendedorismo apresenta duas dimensões para aqueles que pretendem se tornar empreendedores: estar preparado e saber quando agir. A pessoa tem maiores chances de sucesso quando ela apresenta as competências necessárias e encontra uma condição favorável para a criação de um negócio.

De acordo com os autores, a decisão de empreender pode ocorrer em qualquer estágio da carreira, desde a fase escolar até a aposentadoria. Esse processo de tomada de decisão se inicia quando a pessoa consegue identificar as oportunidades de negócio. As pessoas podem identificar essas oportunidades em três momentos diferentes da carreira: a fase estudantil, o período de trabalho em organizações e a aposentadoria.

Muitos estudantes aplicam níveis elevados de energia em seus projetos, que podem se revelar em oportunidades empresariais. Normalmente, esses estudantes dão um passo além do sistema tradicional formatado. Não é raro o fato de que muitos empreendedores identificam oportunidades de negócio nesse período. Temos como exemplos: Bill Gates, que iniciou a Microsoft aos 19 anos, em parceria com o amigo Paul Allen; Michael Dell, que fundou a Dell Computadores enquanto ainda estudava na Universidade do Texas; e, no Brasil, os estudantes de engenharia elétrica da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Ronaldo Takahashi, Rodrigo Borges e Romero Rodrigues, que através do projeto de desenvolvimento de um software criaram o Buscapé<sup>2</sup>, que se tornou um empreendimento de grandes proporções.

Mesmo os que não cursam uma faculdade, quando completam o estágio de adolescência, motivados pelo sentimento de independência que é comum nessa fase, podem manifestar o interesse em iniciar o negócio próprio. Por outro lado, nessa fase o estoque de recursos é limitado, a experiência nos negócios é pouca e a pessoa ainda não desenvolveu expertise em alguma área de atividade profissional.

Os que iniciam sua carreira trabalhando como empregados em organizações têm condições de adquirir conhecimento, experiência e recursos, que são úteis para o desenvolvimento do negócio próprio. O trabalho em outras organizações possibilita o desenvolvimento de habilidades técnicas e know-how na área de atividade em que a pessoa pretende atuar por meio de sua própria empresa. Mesmo na condição de empregadas, essas pessoas podem visualizar uma oportunidade e decidir por criar um empreendimento.

Algumas pessoas decidem criar um negócio após a aposentadoria. Nessa fase as pessoas têm mais experiência em negócios, possuem mais recursos do que no início da carreira e já

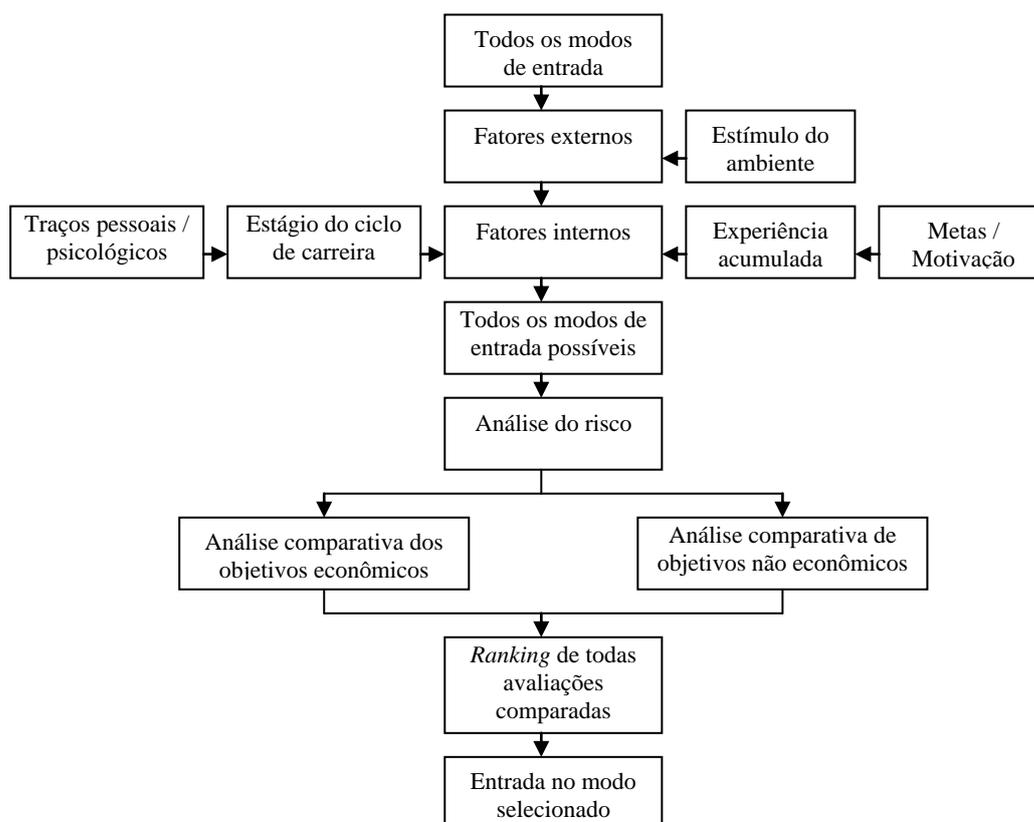
---

<sup>2</sup> O Buscapé é um site que oferece o serviço de comparação de preços e produtos que estão disponíveis para a compra na internet, tornando-se um dos mais populares em toda a América Latina.

passaram por situações críticas em que já tiveram que tomar decisões importantes, contribuindo para uma melhor avaliação dos riscos inerentes à atividade empreendedora. Normalmente essas pessoas não trabalham por dinheiro, e sim por realização.

O processo empreendedor inicia-se com a concepção da idéia do negócio. Entretanto, existem diversas formas de acesso à atividade empreendedora. O indivíduo deve optar por uma área de negócios e determinar a sua estratégia de entrada, que pode ser por meio da criação de um negócio, da aquisição de um negócio existente ou pela compra de uma franquia.

O empreendedor potencial deve reunir suas experiências e seus recursos com o objetivo de se preparar para a tomada de uma decisão que será de grande importância para sua carreira. Segundo Harvey e Evans (1995) os empreendedores deveriam dedicar maior atenção ao aproveitamento de suas capacidades no processo da decisão de empreender. A figura a seguir apresenta as diversas etapas de decisão e os elementos que influenciam essa decisão no processo de se tornar um empreendedor.



**Figura 4: O processo da decisão de empreender**  
Fonte: HARVEY; EVANS, 1995.

Os fatores externos referem-se às variáveis ambientais, tais como cenário econômico, competitividade do ambiente, regulamentações governamentais, demanda de consumo e demais elementos que afetam o desempenho das empresas. Os fatores internos incluem os traços de personalidade, o estágio do ciclo de carreira em que a pessoa se encontra, as competências que ela desenvolveu, suas metas e sua motivação para empreender.

A partir da análise dos fatores internos e externos é feita a avaliação dos diversos modos de entrada, verificando as forças e fraquezas que cada um apresenta. Os modos de entrada também devem ser avaliados por meio dos objetivos econômicos e objetivos não econômicos que o empreendedor tem em relação ao negócio. Dessa forma, todas as oportunidades identificadas são analisadas, sendo escolhida aquela que melhor se encaixa às capacidades e aos objetivos do empreendedor.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Estão descritos nesse capítulo os procedimentos metodológicos que direcionam esta pesquisa. Serão apresentados: o enfoque da pesquisa, o tipo de estudo; a abordagem utilizada; a estratégia de coleta de dados; a definição da amostra utilizada; e o método de análise dos resultados.

#### 3.1 Enfoque da pesquisa

O enfoque desta pesquisa é qualitativo. O enfoque qualitativo é indicado quando o pesquisador busca explorar com profundidade um fenômeno social complexo. A pesquisa qualitativa trabalha com dados descritivos, obtidos pelo contato direto do pesquisador, que interage com a situação objeto de estudo (SAMPIERI *ET AL*, 2006; NEVES, 1996).

Sampieri *et al* (2006) apresenta as principais características da pesquisa de enfoque qualitativo:

- Tem por finalidade a “dispersão ou expansão” das informações relativas ao fenômeno estudado;
- Não tem a intenção de medir numericamente os fenômenos investigados;
- As hipóteses decorrem do processo de pesquisa e podem ser desenvolvidas durante ou após a coleta de dados e a análise;
- Os significados são extraídos dos dados e não precisam ser “reduzidos a números ou analisados estatisticamente” para serem apresentados;
- Propõe o envolvimento direto com os indivíduos pesquisados e suas experiências pessoais;
- “Preocupa-se em captar as experiências na linguagem dos próprios indivíduos”.

#### 3.2 Tipo de estudo

O tipo de estudo deste trabalho é exploratório. De acordo com Babbie (2001), o estudo exploratório é caracterizado por buscar uma aproximação de um fenômeno que é pouco

conhecido. O estudo exploratório serve como um ponto de partida para estudos mais minuciosos, pois a partir dele torna-se mais fácil determinar qual é a melhor técnica para a investigação do fenômeno e elaborar hipóteses de forma mais acurada.

O estudo exploratório também se aplica aos casos em que a literatura oferece muitos estudos similares, mas não no contexto específico que se deseja pesquisar. Nesses casos, os objetivos são: investigar o fenômeno sob uma nova perspectiva e ampliar os estudos existentes. (SAMPIERI *ET AL*, 2006). O estudo em questão inclui-se nesses casos, pois a trajetória do empreendedor foi tema de diversos estudos. Entretanto, na revisão da literatura foram encontrados poucos estudos que abordassem esse tema sob o ponto de vista das teorias de carreira.

### **3.3 Estratégia de coleta de dados**

Os dados serão coletados através de pesquisa bibliográfica e da realização de entrevistas. A pesquisa bibliográfica envolve a consulta a livros, artigos, monografias, periódicos, dissertações, teses, enfim, a todo material publicado que esteja à disposição do pesquisador. O levantamento bibliográfico foi realizado para a elaboração do referencial teórico, onde foram apresentados os conceitos que serviram como base para a interpretação dos resultados do estudo.

A pesquisa de campo corresponde à investigação empírica, que recolhe os dados no local onde ocorre o fenômeno. Ela é caracterizada por buscar a informação diretamente junto à população pesquisada, recolhendo os dados *in natura*, da forma como o pesquisador os percebe (LAKATOS, 1991; SANTOS, 1999). A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas.

A entrevista é um processo interativo entre entrevistador e entrevistado, que tem por objetivo obter informações sobre o fenômeno estudado “nos termos, na linguagem e na perspectiva do entrevistado” (SAMPIERI *ET AL*, 2006). Na entrevista é possível a obtenção de informações de natureza subjetiva, tais como percepções, sentimentos e motivações. Na entrevista a principal fonte de informação é a descrição verbal da pessoa.

Quanto às vantagens de utilização da entrevista, Selltiz *et al* (1975) diz que:

Numa entrevista – como o entrevistador e a pessoa entrevistada estão presentes no momento em que as perguntas são apresentadas e respondidas – existe oportunidade para maior flexibilidade para a obtenção de informações; além disso, o entrevistador tem oportunidade para observar a pessoa e a situação total a que responde.

Optou-se pela utilização de entrevistas semi-estruturadas que corresponde à modalidade em que o pesquisador utiliza um roteiro preparado previamente. O roteiro serve para estabelecer uma direção, mas não é rígido. O pesquisador possui a liberdade de modificar e incluir perguntas, conforme o desenvolvimento da entrevista. Este ainda pode combinar perguntas fechadas e abertas, dando ao entrevistado a possibilidade de discorrer sobre o assunto pesquisado.

Além do método de entrevista, esta pesquisa também utilizou o método de história de vida. Nessa proposta, o entrevistado é convidado a narrar, de maneira ampla e seqüencial, suas experiências relacionadas a um tema específico. Isso possibilita o contato com os significados, os sentimentos e as emoções do indivíduo, conforme o relato de suas experiências. Por esse método também é possível conhecer as motivações e conseqüências dessas experiências sob o ponto de vista do entrevistado (SAMPLIERI *ET AL*, 2006)

O roteiro de pesquisa foi composto de questões para a identificação do perfil dos entrevistados (gênero, estado civil, idade, escolaridade) e do empreendimento (tempo de funcionamento, número de empregados, existência de sócios), também de uma questão que convidava o entrevistado a narrar a sua história de vida profissional e de questões abertas elaboradas com base nos objetivos da pesquisa.

Todas as entrevistas foram agendadas previamente por contato telefônico e foram realizadas nas empresas dos entrevistados. Essas entrevistas foram registradas por meio de gravações, gerando arquivos digitais e depois foram transcritas a partir dos arquivos de áudio.

### 3.4 Definição da amostra

A amostra da pesquisa foi caracterizada como amostra por conveniência, por selecionar os elementos da população de acordo com os critérios de acessibilidade e de disponibilidade. Trata-se de uma amostra não-probabilística, em que não foi possível estimar a probabilidade de um elemento da população ser incluído na amostra. A amostra não-probabilística é aceita em estudos exploratórios, não sendo possível a generalização dos resultados (SELLTIZ *et al*, 1975).

Foram selecionados 16 entrevistados, entre pessoas que constituíram a própria empresa no Estado de Goiás. A escolha dessa região decorre do fato de a pesquisadora ter vivido na cidade de Goiânia e, por meio de suas relações profissionais, conhecer e ter acesso a pessoas da região que se incluíam nos critérios estabelecidos para a pesquisa.

Para a escolha dos entrevistados, foram estabelecidos os seguintes critérios:

- Ter participado do processo de constituição da empresa – a participação na fundação da empresa revela que a pessoa fez parte da formação do empreendimento e que a opção pelo negócio próprio foi uma escolha e uma iniciativa do indivíduo, o que pode não acontecer nos casos de sucessão, em que os filhos herdam a empresa dos pais e, muitas vezes, são direcionados nas escolhas de suas carreiras;
- Ter constituído a empresa formalmente – a constituição formal exclui do objeto da pesquisa as pessoas que possuem negócios informais. Existe um grande número de empreendedores informais, que constituem um importante tema para estudos sobre carreiras e empreendedorismo, mas o estudo sobre essas pessoas requer a abordagem de assuntos relacionados à informalidade empresarial, que não fazem parte do escopo deste trabalho.
- Ter um empreendimento com mais de 42 meses de existência – Esse é o prazo definido pelo GEM para definir os empreendedores estabelecidos. Nessa fase, eles já superaram os desafios e riscos iniciais e o negócio apresenta relativa estabilidade.
- Desenvolvimento de atividade laboral na empresa – esse estudo se propôs a investigar as pessoas que encontraram no negócio próprio uma opção para o desenvolvimento de

suas carreiras. Essas pessoas atuam profissionalmente por meio da criação e condução de seu empreendimento. Existem muitos empresários, que também são classificados como investidores, que correm os riscos financeiros para a constituição de uma empresa com o intuito de auferir os lucros esperados. Eles não trabalham nas empresas que constituem, não participam das atividades diárias dessas empresas e muitos trabalham em organizações de terceiros, desenvolvendo outras atividades.

Foram selecionadas pessoas de faixas etárias diferentes e de empresas de diversas áreas de atividade. A descrição da amostra e o perfil dos entrevistados serão apresentados na seção 4.1, no capítulo de descrição e análise dos resultados.

### **3.5 Pré-teste**

O pré-teste consiste na aplicação do instrumento de pesquisa a um universo reduzido para verificar e corrigir possíveis erros de formulação. Neste trabalho, foi realizado o pré-teste com a intenção de testar o roteiro de entrevista. O pré-teste ocorreu por meio da realização de uma entrevista com uma pessoa que atendia a todos os critérios estabelecidos na pesquisa e que poderia fazer parte da amostra.

A partir das informações obtidas na entrevista, foram realizadas algumas alterações no roteiro de entrevista. Algumas questões do roteiro foram incluídas e outras questões foram modificadas com o intuito de adequar o instrumento aos objetivos da pesquisa. O roteiro de pesquisa inicial e o roteiro de pesquisa alterado após o pré-teste encontram-se nos apêndices deste trabalho.

### **3.6 Método de análise dos resultados**

A análise qualitativa dos dados tem o objetivo de compreender, com profundidade, o significado das informações obtidas, com o máximo de cuidado para não perder informações importantes ou descartar dados valiosos (SAMPIERI *ET AL*, 2006).

As entrevistas foram analisadas por meio do método de análise de conteúdo, que consiste no conjunto de técnicas variadas, que utiliza procedimentos sistemáticos e realiza a descrição do conteúdo da mensagem, para obter indicadores (quantitativos ou não) que possibilitem a inferência de conhecimentos relativos à origem das mensagens analisadas. (BARDIN, 1977).

De acordo com Bardin (1977), o processo da análise de conteúdo divide-se em três etapas seqüenciais: “1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação”.

A pré-análise corresponde à fase de organização. Nessa etapa é realizada a preparação do material, que é reunido e formatado de maneira a facilitar a manipulação dos dados por parte do pesquisador. “As entrevistas são transmitidas (na íntegra) e as gravações conservadas”. O passo seguinte é a leitura flutuante, que consiste em uma leitura despreziosa, para o conhecimento do texto e a formação das primeiras impressões.

Ainda segundo a autora, a exploração do material é a fase da aplicação sistemática das técnicas que serão empregadas na análise. O primeiro procedimento desta etapa é a codificação. Os dados são codificados para a obtenção de uma descrição resumida das informações importantes, eliminando a informação irrelevante, para gerar maior sentido de entendimento do texto (SAMPIERI *ET AL*, 2006). Para a codificação é necessário a escolha da unidade de registro, que corresponde ao segmento de conteúdo que contém um significado e será usado como base para categorização. A unidade de registro pode ser uma palavra, uma frase ou um tema.

Escolhida a unidade de registro, o próximo passo é a categorização, que consiste no procedimento de classificação e agrupamento das informações em conjuntos, conforme as características comuns que elas apresentam. A categorização é composta de duas etapas: o inventário e a classificação. O inventário é o isolamento dos elementos. A classificação consiste no reagrupamento dos elementos isolados, de acordo com os critérios estabelecidos, com intuito de organizar as mensagens. Os critérios são definidos a partir dos objetivos da investigação.

Após o procedimento de categorização do conteúdo, é possível fazer inferências e interpretações sobre as informações obtidas, sendo essas as últimas etapas do processo da análise de conteúdo. A inferência refere-se à dedução lógica do conteúdo da mensagem, apresentando as causas ou os antecedentes da mensagem e as conseqüências que a mensagem pode gerar. A interpretação é a extração de uma outra significação que está permeada na mensagem apresentada, sob a perspectiva dos objetivos da pesquisa (BARDIN, 1977).

### 3.7 Esquema da pesquisa

A presente pesquisa foi delineada com a intenção de compreender e interpretar informações que revelem a forma como o indivíduo empreendedor constrói sua carreira. O quadro abaixo apresenta uma visão geral da pesquisa, mostrando um esquema que relaciona o objetivo da pesquisa, a matriz teórica de sustentação da pesquisa, o tipo de estudo, os métodos aplicados e o método de análise dos resultados utilizado.

**Quadro 6: Esquema metodológico da pesquisa**

Objetivo	Tipo de pesquisa	Matriz teórica da pesquisa	Métodos de coleta de dados	Método de Análise dos Resultados
Investigar como o empreendedor constrói a sua carreira	Estudo exploratório de enfoque qualitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceito de empreendedor (HISRICH E PETERS, 2002; FILION, 1999)</li> <li>- Modelo de desenvolvimento de carreira (SONNELFELD E KOTTER, 1982)</li> <li>- Carreira Proteana (HALL, 2004)</li> <li>- Carreiras Inteligentes (ARTHUR e POULSEN, 2005)</li> <li>- Carreiras Caleidoscópicas (MAINIERO E SULLIVAN, 2006)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão da literatura</li> <li>- Entrevista semi-estruturada</li> <li>- História de vida</li> </ul>	Análise de conteúdo

Fonte: Adaptado de Telles *apud* Leite, 2008.



## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo são apresentados os resultados das entrevistas realizadas nessa pesquisa. O primeiro passo foi a compilação dos dados de caracterização do entrevistado, do empreendimento e da atual atividade do entrevistado. Esses dados foram organizados de forma a revelar o perfil dos entrevistados, apresentando as seguintes informações: a idade, o gênero, estado civil, a formação escolar, carga horária de trabalho; e informações sobre a empresa, tais como: existência de sócios, ramo de atividade, tempo de funcionamento e número de empregados. O passo seguinte foi a apresentação resumida da trajetória de cada entrevistado. A seguir, foi realizada a análise de conteúdo, por meio da criação de categorias e da classificação do conteúdo dos relatos das entrevistas.

### 4.1 Perfil dos entrevistados

A primeira parte da entrevista encerrava questões de caracterização do entrevistado e do empreendimento, por meio de perguntas direcionadas. Com base na resposta dessas questões foi possível elaborar um perfil dos entrevistados. Os quadros 7 e 8 contêm dados demográficos e informações sobre a atividade e a empresa dos entrevistados. Os nomes dos entrevistados foram substituídos por uma identificação numérica, seguindo a sequência de realização das entrevistas, com a intenção de preservar as identidades deles.

**Quadro 7: Perfil dos entrevistados**

Nome	Idade Atual	Idade ao Iniciar o negócio	Est. Civil	Formação escolar
Entrevistado 01	41	20	Casado	Graduação em Adm. De Empresas. Pós-Graduação
Entrevistada 02	54	45	Separada	2º grau
Entrevistado 03	54	37	Casado	Superior incompleto: Jornalismo
Entrevistado 04	51	27	Separado	2º grau
Entrevistado 05	38	26	Casado	Graduação em Processamento de Dados
Entrevistado 06	60	23	Divorciado	2º grau técnico
Entrevistado 07	48	22	Casado	2º grau
Entrevistado 08	43	27	Casado	Superior incompleto: Engenharia
Entrevistado 09	59	35	Divorciado	Graduação em Direito
Entrevistado 10	33	18	Casado	2º grau
Entrevistada 11	53	26	Casada	Graduação em Serviço Social
Entrevistada 12	42	23	Casada	Graduação em Farmácia. Pós-graduação

Entrevistado 13	38	31	Casado	2º grau técnico
Entrevistado 14	44	28	Divorciado	Superior incompleto: Psicologia
Entrevistado 15	39	21	Casado	2º grau
Entrevistado 16	39	24	Casado	Superior incompleto: Matemática

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

A idade dos entrevistados varia de 33 a 60 anos, sendo a média de idade de 46 anos. A idade dos entrevistados no momento em que começaram o negócio atual varia de 18 a 45 anos, com uma média de 27 anos. São apresentadas mais informações relativas à idade dos entrevistados na seção trajetória dos entrevistados, nos quadros nº 9 a nº 24. Dentre os entrevistados, se sobrepõe o gênero masculino, sendo 13 homens e 3 mulheres. Quanto ao estado civil dos entrevistados, 69% são casados e os demais são separados ou divorciados, não tendo nenhum solteiro. Em relação à formação escolar, 7 entrevistados (44%) cursaram o ensino médio, 2 deles fizeram curso técnico, que conjuga ensino médio e ensino profissionalizante; 5 entrevistados (31%) concluíram a graduação, sendo que 2 desses graduados fizeram pós-graduação; e 4 entrevistados (25%) iniciaram curso superior, mas não concluíram. Dos entrevistados que ingressaram em um curso superior, apenas em 3 casos (19% do total de entrevistados) o curso escolhido apresentou relação direta com a atividade desenvolvida no negócio, sendo que 2 deles foram os que fizeram cursos de pós-graduação.

**Quadro 8: Perfil do empreendimento/profissional**

Nome	Sócio	Ramo de atividade	Tempo empresa	Nº de empregados	Carga horária h/dia
Entrevistado 01	Sim. Familiar	Serviços de locação, manutenção e comércio de máquinas de solda	22	34	10
Entrevistado 02	Sim. Familiar	Ind. e com. de cosméticos	9	7	10
Entrevistado 03	Sim. Familiar	Ind. e com. de produtos à base de Gengibre	16	65	12
Entrevistado 04	Não	Com. peças automotivas	24	14	10
Entrevistado 05	Sim. Familiar	Desenvolvimento software	13	20	9
Entrevistado 06	Não	Ind. e com. equipamentos laticínios	38	28	8
Entrevistado 07	Sim. Familiar	Supermercado	27	800	9
Entrevistado 08	Não	Serviços de TI	17	350/400	9
Entrevistado 09	Sim. Familiar	Ind. e com. produtos de limpeza	25	96	8
Entrevistado 10	Sim	Serviços de transporte	15	86	10
Entrevistado 11	Sim. Familiar	Serviços de alimentação	28	200	10
Entrevistado 12	Sim. Familiar	Serviços farmacêuticos. Ind e com. cosméticos	20	120	9
Entrevistado 13	Sim	Comércio de suprimentos de informática e serviço	8	68	11

		de condicionamento			
Entrevistado 14	Sim	Serviços de alimentação	17	33	10
Entrevistado 15	Não	Supermercado	19	65	8
Entrevistado 16	Sim. Familiar	Ind. e com. de confecções	16	120	9

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

A maioria dos entrevistados afirmou ter sócios no negócio. Dos 12 entrevistados (75%) que afirmaram ter um sócio, 9 informaram que o sócio é um familiar, sendo que em 7 dos casos o sócio é o cônjuge. Quanto ao ramo de atividade, 5 entrevistados atuam na área de indústria e comércio, 10 trabalham na área de prestação de serviços, incluindo o comércio como serviço e um dos entrevistados, que possui duas empresas, atua tanto na atividade industrial, como na de prestação de serviços. A existência do negócio varia entre 9 anos, do negócio mais recente e 38 anos, que corresponde à empresa com maior tempo de atividade.

O número de empregados revela informações sobre o porte da empresa. Um dos critérios utilizados no presente trabalho quanto à classificação do porte da empresa é o número de empregados, conforme a tabela a seguir:

**Tabela 5: Classificação do porte de empresas por nº de empregados**

Porte da empresa	Nº de empregados	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19	Até 09
Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médio Porte	De 100 a 499	De 50 e 99
Grande Porte	Acima de 499	Acima de 99

Fonte: SEBRAE

De acordo com a classificação por número de empregados, uma das empresas se enquadra como microempresa, 7 são empresas de pequeno porte, 5 são empresas de médio porte e 3 são empresas de grande porte. Outro critério de classificação quanto ao porte da empresa é o faturamento bruto anual, que poderia confirmar essa classificação realizada. No entanto, esse critério não foi utilizado tendo em vista a preocupação dos entrevistados em proteger dados sobre o faturamento da empresa.

Em relação à carga horária de trabalho, a média de horas de trabalho informada pelos entrevistados é de nove horas e meia por dia, sendo que a carga horária mínima informada foi de oito horas por dia. Essa informação da carga horária nos leva a refletir sobre o fato de que

o empreendedor, mesmo com diversos anos de atividade, trabalha com uma carga horária igual ou superior a de seus empregados.

## 4.2 A trajetória dos entrevistados

Com base nas narrativas dos entrevistados, em que eles contaram a história de sua vida profissional, foi elaborado um resumo da trajetória, contendo as experiências profissionais mais importantes, os principais marcos e pontos de transição da trajetória. O resumo das trajetórias foi elaborado na tentativa de estabelecer uma ordem cronológica para os fatos relatados. As idades descritas nesses resumos são imprecisas, pois foram presumidas de acordo com os dados fornecidos pelos entrevistados.

### 4.2.1 Entrevistado 01

O entrevistado 01 tem 41 anos, é casado, fez curso técnico de eletrotécnica, graduou-se em administração de empresas e é pós-graduado em marketing e logística. Ele iniciou sua trajetória empreendedora aos 12 anos, trabalhando por conta própria com uma atividade informal. O primeiro trabalho, em uma oficina, possibilitou-lhe adquirir experiência na área de mecânica e essa experiência lhe foi útil na atividade de sua empresa, que atua com maquinários. Antes do negócio atual, ele teve um outro negócio, uma lanchonete. Ele não deu continuidade ao negócio por entender que o esforço era bem maior do que o retorno financeiro. Um ponto que se destaca em sua trajetória é a busca de desenvolvimento por meio de cursos do ensino formal, tais como: curso técnico, graduação e pós-graduação. A empresa dele tem 22 anos de existência e atualmente atua na área de locação, manutenção e comércio de máquinas de solda. Segundo o entrevistado, entre 2007 e 2008 a empresa teve um crescimento de 106% e ele espera para 2009 um crescimento de 60%. A empresa expandiu suas atividades para outros estados e o entrevistado pretende continuar a expansão pelo país.

**Quadro 9: Trajetória do Entrevistado 01**

Idade aproximada	Trajetória
12 anos	Comprou dois carrinhos de cortar grama e começou a trabalhar com corte de grama, em Goiatuba, interior de Goiás.

13 anos	Trabalhou numa oficina mecânica, onde aprendeu a trabalhar com mecânica.
14/15 anos	Se mudou para Goiânia, trabalhou dois anos como mecânico e saiu do emprego porque queria trabalhar em escritório.
16 anos	Iniciou o curso técnico de contabilidade. Desistiu do curso para estudar para o vestibular da Escola Técnica Federal de Goiás.
17 anos	Iniciou o curso técnico de eletrotécnica.
18 anos	Trancou a matrícula e abriu um bar e lanchonete. Após seis meses vendeu o bar e voltou a fazer o curso técnico. Trabalhou três meses numa empresa de rebobinamento de motores.
20 anos	Em sociedade com mais duas pessoas criou uma empresa de rebobinamento de motores.
23 anos	Os sócios deixaram a sociedade e ele assumiu a empresa.
30 anos	Mudou o foco do negócio para locação de máquinas de solda.
36 anos	Concluiu a graduação no curso de administração de empresas.
38 anos	Fez uma ampliação no negócio. Mudou a sede da empresa. Fez um curso de pós-graduação em logística. Iniciou a expansão da empresa e passou a distribuir para outras regiões do Brasil.
40 anos	A empresa atingiu um crescimento de 106%.
41 anos	Está fazendo o curso pós-graduação em marketing. Está trabalhando com o objetivo de ser a quarta maior empresa do país do seu segmento e de operar no Brasil inteiro.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### 4.2.2 Entrevistada 02

A entrevistada 02 tem 54 anos e começou a trabalhar aos 10 anos de idade, como auxiliar de babá. Concluiu o ensino médio e disse que sempre estudou, mas que gostaria de ter estudado mais. Trabalhou por 23 anos num banco, iniciando como escriturária e, após a implantação do plano de carreiras, conquistou sucessivas promoções. Ao se aposentar, decidiu que não iria parar de trabalhar e iniciou uma atividade autônoma com transporte escolar. O negócio teve um momento de crise e, naquele momento, a convite da irmã, se mudou de Londrina para Goiânia para empreender um negócio na área de cosméticos. A empresa tem 7 anos de existência, trabalha com marca própria e, num processo de expansão por meio de franquia, já licenciou 13 lojas.

**Quadro 10: Trajetória da Entrevistada 02**

Idade aproximada	Trajetória
10 anos	Começou a trabalhar como babá na casa de famílias amigas, no interior do Paraná.
15 anos	Trabalhou como agente rodoviária, com venda de passagens, por três anos.

18 anos	Trabalhou em uma rádio como secretária e também fazia um programa de locução à noite.
21 anos	Passou em um concurso e começou a trabalhar num banco.
27 anos	Se mudou para outra cidade um pouco maior e passou a trabalhar em outra agência.
32 anos	Se mudou para Londrina e mudou novamente de agência.
42 anos	Se aposentou. Comprou um veículo e trabalhou por três anos com transporte escolar.
45 anos	A convite da irmã, mudou-se para Goiânia e abriu uma empresa de cosméticos em sociedade com a irmã e mais duas pessoas. A empresa explorava, sob licença, a marca de outra empresa.
47 anos	As duas irmãs compraram a parte dos outros sócios, que saíram da sociedade. O contrato de exploração da marca não foi renovado. Elas criaram uma marca própria.
	Abriam franquias da empresa.
54 anos	Pretende fazer mais cursos de fotografia, passar a administração da empresa à filha e continuar trabalhando na área de marketing da empresa

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

### 4.2.3 Entrevistado 03

O entrevistado 03 tem 54 anos, é casado e iniciou o curso superior de jornalismo, que não chegou a concluir. O início de sua trajetória foi no meio artístico musical. Começou aos 13 anos em um conjunto musical com amigos e, após interromper a faculdade, continuou esse trabalho com música em Paris. O início do negócio ocorreu quando teve uma infecção de garganta e lembrou-se de ter ouvido, quando esteve na Índia, sobre as propriedades benéficas do gengibre para a garganta. Preparou o gengibre para o consumo, obteve um efeito imediato e passou a utilizá-lo frequentemente. O gengibre preparado fez sucesso entre os amigos, surgindo a idéia da comercialização do produto. Desenvolveu técnicas por meio de cursos realizados para o preparo e conservação do gengibre. O entrevistado criou diversos produtos à base de gengibre e trabalha sempre trazendo novas idéias, agregando maior valor aos seus produtos. A empresa foi pioneira na região e hoje é a maior manufaturadora de gengibre do país, chegando, inclusive, a exportar seus produtos. Agora está criando outra empresa na área de plantação e beneficiamento de eucaliptos.

**Quadro 11: Trajetória do Entrevistado 03**

Idade aproximada	Trajetória
13 anos	Fez parte de um conjunto musical que fazia apresentações musicais e gravou um disco
	Iniciou o curso de jornalismo

	Interrompeu o curso e se mudou para Paris. Começou a cursar psicologia. Trabalhou na noite parisiense com música. Trabalhou também como fotógrafo. Morou em Londres e na Suécia
	Voltou para o Brasil e montou uma banca de revistas
	Trabalhou com apresentações musicais e fazia campanha política para candidatos
	Começou a preparar artesanalmente gengibre para o consumo próprio
	Fez um curso de desidratação de alimentos e passou a desidratar e preparar o gengibre artesanalmente para comercialização
37 anos	Montou a indústria com produtos à base de gengibre
	Criou novos produtos, diversificando a linha de produtos da empresa
	A empresa iniciou a exportação de seus produtos
54 anos	Está criando uma nova empresa de plantio e tratamento de eucalipto

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### 4.2.4 Entrevistado 04

O entrevistado 04 tem 51 anos e trabalha desde os 13 anos. Sempre trabalhou no ramo de autopeças, começando como entregador. Depois de ter passado por todas as funções dentro do segmento, decidiu abrir a loja de autopeças. O início do negócio próprio teve origem na sua insatisfação com o dono da empresa em que trabalhava, que não sabia recompensar o esforço que ele fazia, além do desejo de crescimento e realização. No início, a maior dificuldade foi a concorrência, pois o ex-chefe utilizava do poder de compra que ele tinha para limitar a atividade do entrevistado. Mesmo com as dificuldades, a empresa foi crescendo e com o passar do tempo ultrapassou o seu principal concorrente e hoje é a empresa mais antiga do mercado na região, tornando-se uma referência no segmento em que atua.

**Quadro 12: Trajetória do Entrevistado 04**

Idade aproximada	Trajetória
13 anos	Começou a trabalhar como entregador em uma empresa de comércio de autopeças
	Foi provido a estoquista e depois a vendedor
27 anos	Montou a loja de autopeças
34 anos	Se igualou ao maior concorrente da época
	Mudou o foco do negócio, deixando de atuar com vendas no atacado, passando a trabalhar somente com varejo
	Fez diversas ações promocionais para mudar o mercado e trazer o consumidor final à loja de autopeças
51 anos	Está passando a administração da empresa ao filho e trabalha com o objetivo de modernizar a empresa

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### 4.2.5 Entrevistado 05

O entrevistado 05 tem 38 anos, é casado e se graduou em Processamento de Dados. Teve diversas experiências profissionais, tendo apontado o trabalho no banco como a mais significativa em termos de profissionalismo. No início de sua trajetória, ainda muito jovem, ocupou cargos de elevada responsabilidade. As decepções serviram como estímulo para que buscasse resultados acima do esperado. Após a decepção com uma sociedade, mesmo quase sem capital, decidiu abrir o negócio próprio. O negócio começou com muitas dificuldades que foram superadas com o decorrer do tempo. O entrevistado investiu constantemente em qualidade, sendo esse o diferencial da empresa, que se especializou em softwares para o segmento acadêmico e expandiu suas atividades para outros estados do país.

**Quadro 13: Trajetória do Entrevistado 05**

Idade aproximada	Trajetória
13 anos	Fez o curso de banca eletrônica
15 anos	Começou a reproduzir fitas de jogos e vender para os amigos
18 anos	Iniciou a graduação em processamento de dados. Começou a trabalhar meio período em um banco. Trabalhou por pouco tempo e foi dispensado do banco.
19 anos	Passou por um processo seletivo no mesmo banco e foi recontratado como estagiário. Em menos de um mês, fez um curso de plano de cargos e salários e foi promovido para chefe de seção.
21 anos	Concluiu a graduação
22 anos	Saiu do banco e começou a trabalhar em um grupo de empresas. Logo foi promovido a gerente de RH.
	Saiu do grupo e trabalhou como autônomo, com desenvolvimento de software
	Trabalhou na empresa do irmão e ministrou aulas no SENAC
	Trabalhou um ano na área de informática de uma indústria de leite
	Saiu da indústria de leite e iniciou um negócio com o irmão e a cunhada
24 anos	Saiu da sociedade e montou uma empresa de desenvolvimento de softwares
29 anos	Fez o curso Empretec
	Fez o curso Empreendedor 21
32 anos	Participou do Projeto Metrópole
35 anos	A empresa passou pela certificação MPSBR
38 anos	Está trabalhando com o objetivo de expandir as operações da empresa para todo o Brasil

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### 4.2.6 Entrevistado 06

O entrevistado 06 tem 60 anos e fez o curso técnico de contabilidade, área que não chegou a atuar. Iniciou sua trajetória trabalhando na loja do pai e depois montou uma loja de produtos para laticínios em sociedade com o pai. Quando decidiu se casar, comprou a parte da sociedade do pai e assumiu a direção da empresa. Um dos principais produtos da loja era a máquina desnatadeira, um produto importado. Devido às dificuldades de importação do produto, ele se empenhou a construir essa máquina. Depois de 15 anos desenvolvendo e testando projetos, conseguiu produzir a máquina, que até hoje vem sendo aperfeiçoada. A empresa dele ganhou projeção no mercado nacional e chegou a exportar máquinas no momento em que o câmbio estava favorável às exportações. O entrevistado vem trabalhando com o intuito de ampliar a linha de produtos que produz e comercializa.

**Quadro 14: Trajetória do Entrevistado 06**

Idade aproximada	Trajetória
	Trabalhou com o pai reformando e vendendo desnatadeiras em Jussara, cidade do interior de Goiás
23 anos	Se mudou para Goiânia e montou uma loja de desnatadeiras e produtos correlatos em sociedade com o pai
	A empresa, que fazia a importação das máquinas que eram o principal produto da empresa, faliu
40 anos	Conseguiu desenvolver tecnologia para produzir as máquinas desnatadeiras. Comprou um imóvel e construiu a loja junto com a indústria
	Começou a vender para outros estados brasileiros e exportou máquinas que fabricava
60 anos	Trabalha com planos de aperfeiçoar as máquinas que produz e de diversificar os produtos da loja

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### 4.2.7 Entrevistado 07

O entrevistado 07 tem 48 anos, é casado e iniciou o curso de engenharia, do qual desistiu para se dedicar ao negócio próprio. A sua trajetória teve início aos 10 anos, quando trabalhou no armazém que o pai montou para os filhos. Os irmãos foram abandonando o armazém para se dedicar a outros projetos. Por volta dos 20 anos, após passar no vestibular para engenharia, o entrevistado propôs ao pai que ele comprasse um bar para o irmão, deixando o entrevistado na condução do armazém. O pai concordou e lhe concedeu 50% do armazém. Em 2 anos ele transformou o armazém em um pequeno supermercado. Essa foi a primeira de várias

ampliações. Hoje o hipermercado conta com uma área de 11 mil metros quadrados, mais de 800 funcionários e é o maior hipermercado regional do centro oeste do país. Além do hipermercado, o entrevistado montou 2 postos de gasolina com a mesma marca que identifica o seu negócio. Antes de criar filiais, o entrevistado pretende continuar a ampliação de sua loja, para atingir 20 mil metros quadrados e se tornar o maior hipermercado regional da América Latina.

**Quadro 15: Trajetória do Entrevistado 07**

<b>Idade aproximada</b>	<b>Trajetória</b>
10 anos	O pai se mudou do interior para Goiânia. O entrevistado começou a trabalhar na mercearia da família.
20 anos	Passou no vestibular para o curso de engenharia. Iniciou o curso e desistiu no primeiro mês para assumir a mercearia com a ajuda do pai.
22 anos	Montou um peg pag (mercado) com a ajuda do pai e fez sociedade com um cunhado. Fez a primeira ampliação no imóvel, de 30 m <sup>2</sup> para 250m <sup>2</sup> .
24 anos	O cunhado saiu da sociedade.
26 anos	Ele se casou.
32 anos	Fez mais uma ampliação da loja, para 480m <sup>2</sup> .
34 anos	Fez mais uma ampliação da loja para 680m <sup>2</sup> .
36 anos	Fez mais uma ampliação da loja para 1580m <sup>2</sup> .
38 anos	Fez mais uma ampliação da loja para 2580m <sup>2</sup> .
42 anos	Fez mais uma ampliação da loja para 11000m <sup>2</sup> . Inaugurou o hipermercado.
43 anos	Montou um posto de gasolina, ao lado do supermercado.
47 anos	Montou mais um posto de gasolina.
	A loja atingiu o maior faturamento da cidade no segmento.
48 anos	Está se preparando para e-commerce e para ter a maior loja da América Latina.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### **4.2.8 Entrevistado 08**

O entrevistado 08 tem 43 anos, é casado e iniciou o curso de engenharia civil, que não chegou a concluir. Iniciou sua trajetória trabalhando em empresas comerciais, na área administrativa. Participou durante algum tempo da gestão das empresas da família da esposa. Seu desejo de crescimento não era compartilhado pelos donos da organização e, por querer colocar em prática suas idéias e projetos e por ser apaixonado pela área de tecnologia, decidiu partir para

o negócio próprio em sociedade com duas pessoas. Com o passar do tempo, os sócios saíram do negócio e ele assumiu a empresa. O empreendimento iniciou a expansão de suas atividades abrindo uma unidade em Brasília e continuou a expansão para outros estados, por meio de franquias e representações. Hoje a empresa possui mais de 350 funcionários e atua em quase todos os Estados do país e iniciou o processo de internacionalização com negócios em Angola.

**Quadro 16: Trajetória do Entrevistado 08**

<b>Idade aproximada</b>	<b>Trajetória</b>
Infância/ adolescência	Deu aulas particulares. Vendia brinquedos desmontados e transformados por ele.
	Trabalhou no grupo de empresas do sogro, na área administrativa.
	Começou o curso de engenharia civil, cursou por um determinado período, mas não chegou a concluir.
27 anos	Iniciou a empresa em sociedade com 2 pessoas.
28 anos	Um dos sócios saiu da sociedade.
29 anos	Abriu uma filial no Distrito Federal. Iniciou a expansão das atividades da empresa para todo o país.
32 anos	A empresa se certificou em ISO 9001.
36 anos	A empresa se certificou em ISO 12207.
	A empresa se certificou em MPS.BR.
43 anos	A empresa se prepara para a internacionalização e já está realizando algumas atividades nesse sentido.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### **4.2.9 Entrevistado 09**

O entrevistado 09 tem 59 anos, é graduado em Direito e tem o irmão como sócio em uma indústria de produtos de limpeza. A sua trajetória teve início em uma lanchonete, em que trabalhou por conta própria, no período em que fazia o curso técnico de estradas. Ele não concluiu o curso por dificuldades em conciliar os horários. Trabalhou por alguns anos em uma financeira, onde foi despertado o interesse em realizar o curso de Direito. A convite do irmão, iniciou a sociedade em um pequeno supermercado. O supermercado foi ampliado de 100m<sup>2</sup> para 3000m<sup>2</sup>. Após alguns anos na atividade de supermercado, um representante de produtos de limpeza os convidou para iniciar um negócio nessa outra atividade. Eles

iniciaram a indústria e, a princípio, não tiveram retorno financeiro. Então, resolveram deixar o supermercado para a dedicação total à indústria, devido à rotina pesada de trabalho na área de supermercado. Ele investiu na gestão e profissionalização da indústria e conseguiu crescimento. Eles iniciaram as atividades com base num único produto, a cera para pisos e assoalhos. Com o crescimento da empresa, a linha de produtos foi diversificada, tendo atualmente mais de 30 itens e a cada ano são lançados novos produtos, que são distribuídos para diversos estados do país. A indústria se expandiu fisicamente e foi construída uma nova unidade na cidade de Aparecida de Goiânia. Hoje ele trabalha com os objetivos de organizar a empresa para conseguir o crescimento sustentável.

**Quadro 17: Trajetória do Entrevistado 09**

<b>Idade aproximada</b>	<b>Trajetória</b>
20 anos	Começou o curso de Estradas na Escola Técnica.
	Montou uma lanchonete no Centro administrativo – Secretaria da Fazenda
	Desistiu do curso de Estradas.
	O prédio onde funcionava a lanchonete foi desativado e ele perdeu a concessão para a atividade.
23 anos	Iniciou o curso de Ciências Sociais, que não chegou a concluir.
24 anos	Trabalhou numa empresa financeira
28 anos	Iniciou o curso de Direito
	Montou o pequeno supermercado em sociedade com o irmão
31 anos	Concluiu a graduação em Direito.
	Se casou.
34 anos	Montou a indústria de produtos de limpeza em sociedade com o irmão
44 anos	Ele e o irmão venderam o supermercado para manter o foco na indústria
	Realizou mudanças na gestão da indústria
	Ampliou a linha de produtos da empresa
	Foi diretor de uma entidade de classe
	Investiu na capacitação das pessoas na empresa
	Construiu uma nova unidade em Aparecida de Goiânia
59 anos	Participação da empresa em programas de qualidade. Trabalha com o objetivo de continuar investindo e organizar a empresa para crescer

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### **4.2.10 Entrevistado 10**

O entrevistado 10 tem 33 anos, é casado e concluiu o ensino médio. Sua trajetória teve início aos 13 anos, trabalhando na banca de revistas do tio. Depois trabalhou como office-boy e

como auxiliar de departamento pessoal. Trabalhou como auxiliar administrativo numa transportadora, que encerrou suas atividades por dificuldades financeiras. Ele e três colegas de trabalho visualizaram a oportunidade de dar continuidade ao negócio, a partir da criação de uma nova transportadora. Iniciaram com pouco capital, três mil dólares na época, e tinham a dificuldade de ser uma empresa nova no mercado, sem referências para dar aos clientes. Um dos sócios desistiu e saiu do negócio e os sócios que ficaram se empenharam na conquista de novos clientes. As dificuldades iniciais foram vencidas e eles mudaram o foco do negócio ao passar por uma crise no setor de transporte em que atuavam, que era o mercado aviário. Passaram a realizar transporte de cargas e abriram uma unidade em São Paulo. A empresa continuou crescendo e criaram outra unidade em Brasília. Hoje a empresa tem 86 funcionários, 600 clientes e vem ampliando suas atividades.

**Quadro 18: Trajetória do Entrevistado 10**

<b>Idade aproximada</b>	<b>Trajetória</b>
13 anos	Se mudou da cidade de Inhumas (interior) para Goiânia. Começou a trabalhar na banca de revistas do tio.
	Fez alguns cursos profissionalizantes.
14/15 anos	Trabalhou num laboratório de próteses como office boy.
16 anos	Trabalhou numa construtora.
16/17 anos	Trabalhou numa transportadora como auxiliar administrativo. A empresa encerrou suas atividades. Ele e mais 2 funcionários visualizaram a situação como uma oportunidade para iniciarem uma empresa de transportes.
18 anos	Montou a empresa de transportes em sociedade com mais 2 pessoas.
	Um dos sócios deixou a sociedade.
	Mudou o foco da atividade da empresa. Passou a operar com transporte de cargas e a atuar em São Paulo. Abriu uma filial em São Paulo.
30 anos	Abriu uma filial em Brasília.
33 anos	Trabalha com o objetivo de ampliar as atividades da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### **4.2.11 Entrevistada 11**

A entrevistada tem 53 anos, é casada e se graduou em serviço social. Trabalhou como professora, se casou e, no momento em que ela e o marido estavam desempregados, surgiu a oportunidade do negócio próprio com a oferta de uma quitanda, por parte de um casal de

amigos. Eles atuaram com a quitanda por algum tempo, quando então surgiu a oportunidade de montar uma pastelaria no maior shopping da cidade. Com a ajuda de um tio, em 16 dias fizeram todos os projetos, adquiriram know-how e inauguraram a loja. O esposo continuou trabalhando em sua área profissional, engenharia, e a entrevistada assumiu as atividades da loja. A empresa cresceu, foram abertas outras filiais e a linha de produtos oferecidos foi ampliada. Além de pastel, a empresa passou a oferecer outros tipos de lanches, sanduíches e refeições. Na medida em que os filhos foram crescendo, passaram a trabalhar na empresa, assumindo áreas diferentes, conforme suas afinidades. Hoje, toda a família trabalha no grupo e, nas segundas-feiras, o café da manhã da família é o momento de discutir os problemas, as sugestões e os resultados da empresa. A empresa conta com 10 lojas, 200 funcionários e o objetivo é a expansão a partir de franquias.

**Quadro 19: Trajetória da Entrevistada 11**

<b>Idade aproximada</b>	<b>Trajetória</b>
	Se graduou no curso de Serviço Social.
	Se casou.
	Trabalhou como professora.
	Montou uma quitanda em sociedade com o marido.
26 anos	Montou uma pastelaria na praça de alimentação do maior shopping center de Goiânia
	Ampliou a empresa, abrindo novas lojas.
	Diversificou os produtos, passando a oferecer também refeições completas.
	Todos os filhos assumiram funções no grupo.
53 anos	Possui 10 lojas e se prepara para a franquia e expansão para outros estados.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### **4.2.12 Entrevistada 12**

A entrevistada 12 tem 42 anos, é casada, graduada em Farmácia e pós-graduada em Gestão Empresarial, Marketing e Finanças. Com 12 anos a entrevistada já esboçava atividades de negócios, vendendo roupas da confecção de uma tia. Depois deu aulas particulares e aos 17 anos era professora de inglês. Durante a graduação, fez estágio em empresas do Rio de Janeiro, na área de indústria cosmética e de farmácia de manipulação. Ao concluir a graduação, com a ajuda do pai, montou uma farmácia de manipulação. A farmácia cresceu,

alcançou projeção e credibilidade e se expandiu por meio de filiais. Com o crescimento da empresa, foi possível a entrevistada concretizar seu projeto, que era criar uma indústria de cosméticos. O grupo hoje é constituído de 6 farmácias em Goiânia, uma em Brasília, uma no Rio de Janeiro e a indústria de cosméticos, que vende seus produtos para diversos estados do país. A organização está crescendo, vem ampliando a linha de produtos e a entrevistada trabalha com o objetivo de continuar a expansão e de exportar seus produtos.

**Quadro 20: Trajetória da Entrevistada 12**

<b>Idade aproximada</b>	<b>Trajetória</b>
12 anos	Trabalhou como representante da confecção (roupas) de uma tia. Fazia bijuterias, cintos.
15 anos	Trabalhou com aulas particulares.
17 anos	Trabalhou como professora de inglês, numa escola de idiomas.
	Iniciou o curso de Farmácia na UFG.
	No 4º ano de faculdade iniciou o estágio numa indústria cosmética do Rio de Janeiro.
	Conseguiu um outro estágio numa farmácia de manipulação, desenvolvendo as duas atividades.
	Concluiu a graduação.
21 anos	Montou a farmácia de manipulação.
	Abriu filiais em Goiânia.
	Abriu filiais em outras cidades / estados do país.
	Fez cursos de pós-graduação em gestão empresarial, marketing e finanças.
39 anos	Montou a indústria de cosméticos.
42 anos	Trabalha com o objetivo de ampliação da empresa e de exportação dos produtos.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### **4.2.13 Entrevistado 13**

O entrevistado tem 38 anos, é casado e iniciou sua trajetória profissional em Salvador, trabalhando na empresa familiar do pai e do tio. Começou trabalhando como office-boy, passou por diversas áreas da empresa e saiu para trabalhar em uma empresa de prestação de serviços para petroquímicas. Voltou a trabalhar em outra empresa familiar, de onde saiu para montar o negócio próprio, uma locadora de vídeos. O negócio não prosperou e ele se mudou para Goiânia, em busca da proximidade da família. Começou a trabalhar com o irmão em um

negócio de representação de produtos para papelaria e passou a trabalhar por conta própria nessa área de atividade. Trabalhou por um tempo como auxiliar administrativo, em uma construtora na cidade de Britânia, para acumular capital e poder se casar. Ao retornar à Goiânia, continuou com a atividade autônoma de revenda de produtos de papelaria e convidou um amigo para o negócio. Em algum tempo, eles visualizaram uma oportunidade e abriram um negócio na área de condicionamento de cartuchos. O negócio cresceu, eles ampliaram a estrutura física e diversificaram as atividades, abrindo empresas complementares. Hoje o grupo é composto de 4 empresas, tem 68 funcionários e tem investido em qualidade. O objetivo é o crescimento e a continuidade do negócio.

**Quadro 21: Trajetória do Entrevistado 13**

<b>Idade aproximada</b>	<b>Trajetória</b>
10 anos	Começou a trabalhar como office boy na empresa do tio e do pai, em Salvador.
	Foi promovido para trabalhar no escritório, montando processos.
	Fez cursos no SESC e no SEBRAE.
	Foi promovido para a área financeira e administrativa.
	Trabalhou em uma empresa de prestação de serviços para o pólo petroquímico, na área financeira.
	Voltou a trabalhar para o pai e a tia, em uma construtora, no sul da Bahia.
	Montou uma vídeo locadora.
	A locadora não deu certo e fechou.
27 anos	Mudou-se para Goiânia para ficar próximo à família.
	Trabalhou por conta própria com serviço de informação a locadoras por seis meses, mas não conseguiu levar adiante.
	Montou junto com o irmão um escritório de representação de produtos de papelaria.
	Começou outro trabalho autônomo, comprando e revendendo produtos de papelaria.
	Trabalhou um ano e meio como auxiliar administrativo em Britânia (cidade do interior), em uma construtora.
	Retomou o trabalho de revenda de produtos para papelaria.
	Iniciou uma sociedade na nessa atividade de revenda de produtos para papelaria.
	Se casou.
	Começou a revender cartuchos para impressoras junto com os outros produtos de papelaria.
	Comprou maquinário e ele e o sócio aprenderam a tecnologia de condicionamento de cartuchos.
31 anos	Iniciou a empresa de condicionamento de cartuchos junto com o sócio, na casa da sogra.
	Se mudou para um outro local, montando um escritório.
	Mudou para uma sede maior e contratou mais funcionários.

	Fez nova ampliação e se mudou para o prédio atual.
	A empresa se certificou em ISO 9001.
	A empresa expandiu sua atuação para outros estados do país.
	Abriu outras empresas com atividades correlatas.
	Trabalha com o objetivo da certificação da empresa em ISO 14001.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### 4.2.14 Entrevistado 14

O entrevistado 14 tem 44 anos, não concluiu o curso de psicologia e atua no setor de alimentação. Iniciou sua trajetória profissional aos 21 anos, trabalhando em um banco, na área administrativa. Depois trabalhou em um órgão governamental. Em sociedade com o irmão e um primo e com a ajuda da mãe, montou um bar e lavajato, que funcionou por dois anos. Depois montaram um bar noturno, que foi mantido por dois anos. Em sociedade com o ex-cunhado, montou um bar, que se especializou em caldos. Montaram outro bar, que depois foi transformado em restaurante. Quando conheceu uma pessoa que aprendeu a fazer pizzas no Japão, montou uma pizzaria. Os negócios cresceram e hoje ele objetiva abrir um outro empreendimento na área de alimentação.

**Quadro 22: Trajetória do Entrevistado 14**

Idade aproximada	Trajetória
	Iniciou o curso de psicologia, que não chegou a concluir.
21 anos	Começou a trabalhar em um banco.
	Trabalhou na LBA, um órgão do governo
23 anos	Montou um lavajato e bar em sociedade com o irmão e um primo.
	O primo saiu da sociedade. Ele e o irmão abrem um bar, em sociedade com outro primo.
26 anos	Montou o bar que serve caldos em sociedade com o ex-cunhado.
28 anos	Montou outro bar
	Mudou o foco do negócio de bar para restaurante.
	Montou uma pizzaria junto com uma pessoa que havia aprendido a trabalhar com pizzas no Japão.
	Trabalha com o objetivo de montar um outro estabelecimento na área de alimentação, em outra região da cidade.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### 4.2.15 Entrevistado 15

O entrevistado 15 tem 39 anos, é casado e atua no setor de supermercado. Começou sua trajetória profissional trabalhando como entregador, passando por diversas empresas. Aos 21 anos, decidiu abrir o negócio próprio e montou uma mercearia ao lado de sua casa. O negócio cresceu, ele fez algumas ampliações e depois continuou com a atividade de supermercado em outra região da cidade, em sociedade com a sogra. O negócio continuou crescendo, ele fez duas ampliações e comprou a parte da sogra na sociedade. Ele diversificou os negócios e investiu em outras atividades como: *factoring*, construção e venda de imóveis e fazenda. Trabalha com o objetivo de ter uma vida mais tranqüila e de passar a administração do supermercado ao filho.

**Quadro 23: Trajetória do Entrevistado 15**

Idade aproximada	Trajetória
Idade aproximada	
17 anos	Trabalhou como entregador de peças.
	Trabalhou recolhendo apostas de jogo do bicho.
	Trabalhou como office boy prestando serviços para a companhia de água e de energia.
	Trabalhou como entregador em pit dog (pequenas lanchonetes).
21 anos	Montou uma mercearia no terreno ao lado de sua casa.
	Mudou o supermercado para outro bairro, em sociedade com a sogra.
	Comprou a parte da sogra na sociedade.
	Fez 2 ampliações na loja.
	Começou o negócio informal de <i>factoring</i> .
	Comprou uma fazenda e iniciou a criação de gado.
	Começou a comprar e construir imóveis para revender.
39 anos	Trabalha com o objetivo de manter a empresa para passar a administração ao filho.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### 4.2.16 Entrevistado 16

O entrevistado 16 tem 39 anos, é casado e iniciou a graduação em Matemática, que não chegou a concluir. Começou a trabalhar por volta dos 17 anos, em um supermercado. Trabalhou também em uma ferragista e depois trabalhou numa pequena confecção de roupas. Nessa confecção, atuou no setor de produção e teve a oportunidade de adquirir experiência nas diversas áreas dessa indústria. Trabalhou depois na confecção de um cunhado, onde desenvolveu atividades administrativas. Iniciou a faculdade e, por dificuldades financeiras e de conciliação com o trabalho, interrompeu o curso. Com a ajuda do pai, iniciou o negócio próprio. Seu primeiro negócio foi uma frutaria, que não prosperou. Ele comprou um carro velho e trabalhou revendendo roupas. Vendia em Brasília e outras cidades. Depois de ter adquirido experiência em vendas, abriu, com a ajuda do pai, a própria confecção. Começou com uma marca popular, vendendo em feiras de Goiânia e Brasília. Decidiu mudar o posicionamento dos produtos e criou outra marca, que foi substituindo aos poucos a anterior. Seus produtos passaram a ser vendidos na loja própria e por meio de distribuidores e representantes. A marca ganhou projeção e hoje é uma referência na região. A empresa diversificou sua linha de produtos e expandiu as vendas para diversos estados do país. Atualmente a empresa tem 120 funcionários e está lançando uma segunda marca. O entrevistado faz questão de participar de perto de todo os processos da empresa, desde a escolha do tema da coleção até a negociação com vendedores e representantes. Ele trabalha com o objetivo de organizar a empresa para continuar crescendo.

**Quadro 24: Trajetória do Entrevistado 16**

Idade aproximada	Trajetória
17 anos	Trabalhou em um supermercado.
	Trabalhou em uma ferragista.
	Trabalhou em um indústria de confecções no setor de produção. Desenvolvia atividades de costureiro, passador, cortador.
	Trabalhou na confecção do cunhado. Foi promovido à gerência, trabalhando na administração.
	Ingressou no curso de Matemática. Interrompeu o curso por dificuldades em conciliar trabalho e faculdade.
	Passou no vestibular para Engenharia em Alfenas, não fez o curso por falta de condições financeiras.
	Com a ajuda do pai, montou uma frutaria junto com um sócio. O negócio não deu certo.

	Trabalhou como autônomo vendendo roupas.
24 anos	Montou a confecção de roupas com uma marca popular, vendendo em feiras.
	Criou outra marca para trabalhar com outro público e vender em lojas.
	Ampliou a atuação e passou a vender para todo o país.
	Abriu outras empresas de atividades correlatas.
39 anos	Está lançando outra marca. Pretende criar uma nova unidade e trabalha com o objetivo de organizar a empresa para que ela possa continuar crescendo.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

### 4.3 Análise de conteúdo das entrevistas

A unidade de registro utilizada para a análise do conteúdo das entrevistas foi o tema, que corresponde a um eixo de significado, que compreende uma idéia contida em um texto, independente da extensão lingüística. Assim, foi realizado o recorte pelo significado e não pela forma (unidade lingüística) (BARDIN, 2008).

A partir da leitura flutuante, que corresponde ao contato inicial com o material realizado de forma despreocupada para a percepção dos núcleos de significados contidos no texto, foi feito o recorte dos temas que apresentaram relevância. Obtidos os recortes, procedeu-se à comparação entre as entrevistas para a verificação da reincidência desses temas. O próximo passo foi a categorização, que é a classificação dos elementos conforme determinado critério.

As categorias foram criadas com base no referencial teórico, a partir das informações obtidas nas entrevistas. As categorias surgiram como resultado do processo de classificação dos elementos por analogia. Foi realizado o exame individual das unidades de análise para a comparação e verificação das semelhanças e depois foi realizado o agrupamento dessas unidades, tendo por orientação os objetivos da pesquisa.

Foram estabelecidas doze categorias: Personalidade do empreendedor; Motivo da opção pelo negócio próprio; Percepção sobre o sucesso; O papel da família; Como o empreendedor aprende; Habilidades do empreendedor; Redes de relacionamentos; Histórico profissional; Situação profissional atual; Desafios da carreira; Objetivos de carreira e Balanço vida profissional x vida pessoal x família. O quadro a seguir, apresenta a relação das categorias com os modelos apresentados no referencial teórico.

**Quadro 25: Categorias da pesquisa**

<b>Categorias</b>	<b>Teoria</b>	<b>Autor</b>
1. Personalidade do empreendedor	- Carreiras Inteligentes	ARTHUR
2. Motivo da opção pelo negócio próprio	- Carreira Caleidoscópica	MAINIERO e SULLIVAN
3. Percepção sobre o sucesso	- Modelo de desenvolvimento de carreira	SONNENFELD e KOTTER
4. O papel da família	- Modelo de desenvolvimento de carreira	SONNENFELD e KOTTER
5. Como o empreendedor aprende	- Carreiras Inteligentes	ARTHUR
6. Habilidades do empreendedor	- Carreiras Inteligentes	ARTHUR
7. Redes de relacionamentos	- Carreiras Inteligentes	ARTHUR
8. Histórico profissional	- Modelo de desenvolvimento de carreira	SONNENFELD e KOTTER
9. Situação profissional atual	- Modelo de desenvolvimento de carreira	SONNENFELD e KOTTER
10. Desafios da carreira		
11. Objetivos de carreira	- Modelo de desenvolvimento de carreira	SONNENFELD e KOTTER
12. Balanço vida pessoal x vida pessoal x família	- Carreira Caleidoscópica	MAINIERO e SULLIVAN

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### **4.3.1 Personalidade do Empreendedor**

A personalidade e os valores de uma pessoa determinam grande parte das escolhas e dos comportamentos do indivíduo na construção de sua carreira. (SONNENFELD E KOTTER, 1982; ARTHUR, 1999; MAINIERO; SULLIVAN, 2006). Esta categoria está relacionada ao senso de individualidade e de identidade. São os elementos internos que distinguem as pessoas e direcionam seus comportamentos. No discurso dos entrevistados foram reveladas as seguintes características pessoais: disposição para correr riscos, pró-atividade, persistência, resiliência, perfeccionismo e a curiosidade. Essas subcategorias e os exemplos de fala dos entrevistados relacionados às categorias encontram-se sintetizados no quadro 26.

A carreira empreendedora é marcada pelos riscos que fazem parte da jornada, tendo em vista que há inúmeros fatores limitantes ou inibidores, exigindo do empreendedor a disposição para romper essas barreiras. A capacidade de arriscar (**disposição para correr riscos**), de enfrentar os medos, a coragem e a ousadia foram características marcantes do relato dos entrevistados. Oito dos entrevistados, falaram sobre a coragem de arriscar. Alguns

empreendedores revelaram que, em alguns momentos, foram considerados loucos, pelo arrojo de suas decisões. Essa característica foi encontrada em todas as entrevistas, seja por meio do relato sobre a coragem e as decisões de risco ou através da descrição de atitudes tomadas na carreira.

Entretanto, essa idéia de ousadia não é a de assumir riscos sem pensar nas conseqüências da decisão. Ao contrário, segundo muito dos entrevistados a coragem e a ousadia devem estar aliados à responsabilidade e à cautela. A disposição para correr riscos foi associada à cautela e à ponderação. De todos os entrevistados, seis falaram sobre a importância de correr riscos calculados e agir com cautela.

A **pró-atividade** que é a capacidade de fazer as coisas acontecerem, para transformar os projetos em ações e em resultados também foi um dos pontos levantados nas entrevistas. Cinco dos entrevistados revelaram em seus relatos essa característica de ter a disposição para ir em busca dos objetivos e dos resultados ao invés de ficar esperando que as coisas aconteçam.

Sete entrevistados falaram sobre a importância da **persistência** em suas trajetórias. A persistência é a força que move a pessoa a não desistir e não desanimar diante das dificuldades. É a idéia de não desistir nunca, aconteça o que acontecer. Os entrevistados afirmaram ter passado por muitas dificuldades e apontam a sua persistência como um de seus principais atributos.

A **resiliência** também foi uma característica encontrada no relato dos entrevistados. A resiliência, sob a ótica das ciências humanas, é “a capacidade de um indivíduo ou grupo de indivíduos, mesmo num ambiente desfavorável, construir-se ou reconstruir-se positivamente frente às adversidades” (BARLACH, 2005) Conforme dissertação de Gouveia (2006), dentre os atributos conferidos ao empreendedor, um dos que se destacam tolerância para lidar com perdas e frustrações. Três dos entrevistados revelaram ter resiliência por meio de seus comportamentos.

O **perfeccionismo** é a obsessão na busca pela perfeição. Seis dos entrevistados apresentaram em seus relatos a vontade de sempre melhorar as coisas, de sempre buscar o melhor método, o

melhor processo, como uma característica do empreendedor, trazendo a idéia de que não há nada que exista que não possa ser melhorado.

Quatro entrevistados afirmaram que a **curiosidade** faz parte da personalidade deles. A curiosidade se reflete no desejo de aprender, de conhecer, de fazer descobertas, de saber mais sobre as coisas, entender como elas funcionam. A curiosidade impulsiona os empreendedores ao aprendizado e à inovação.

Os **valores** são os fundamentos que explicam e direcionam as ações de uma pessoa, por meio de conceitos que estão arraigados no indivíduo. Foi possível identificar no relato dos entrevistados os seguintes valores: a honestidade, a credibilidade, a seriedade, o respeito, a transparência e adimplência. Esses valores refletem a preocupação de agir corretamente, respeitando os demais, de forma modesta, sem arrogância ou prepotência.

**Quadro 26: Categoria 1 – Personalidade do empreendedor**

Subcategoria	Unidade de codificação	Entrevistado
Disposição para correr riscos	“No meu caso, por exemplo, eu tive que arriscar. Eu tentei pegar dinheiro no banco, não deu. Eu tive que enxergar naquele momento que o mercado era totalmente positivo, que ia dar certo e eu comprei as máquinas tudo com recurso próprio, pra bancar esse crescimento de mais de cinquenta por cento. [...] Foi um risco alto. Porque quando chegou em novembro, a crise né. Então essa foi uma decisão arriscada e que no momento, mais ou menos, nós estamos pagando o preço.” “De nada vale a espada na mão de um covarde. A espada foi feita pra quem tem coragem. Tem que ser manuseada por quem tem coragem né. E tem que ter coragem na fé. Se você tem a possibilidade de usar ela naquela hora, você vai ter que arriscar.”	Entrevistado 01
	“A ferramenta de não ter medo de encarar o mercado, nunca né. [...] Então hoje eu não tenho medo de fazer negócio com gente grande. Eu nunca tive né. [...] eu não tenho medo de ir. Se eu não tivesse ido, não tinha acontecido nada.” “Coragem. Muita coragem pra pra fazer isso aí. Coragem é a principal ferramenta né, que você tem pra empreender.” “sempre com controle das finanças né., não arriscando muito no mercado, mantendo mais ou menos a situação sobre controle.”	Entrevistado 03
	Aí eu pensei, eu sempre às vezes eu tenho essa, às vezes as pessoas pensam assim: Ah, o Entrevistado 05 <sup>3</sup> , nunca tem medo. Eu, o primeiro sentimento que eu tenho quando vou fazer alguma coisa é medo e insegurança. [...] Só que eu não transmito isso para as pessoas e eu analiso a situação e me empenho em fazer, entendeu?	Entrevistado 05
	“Todo mundo disse que eu era louco. Comprando imóvel caríssimo que eu comprei nessa quadra aqui. O custo dessa loja hoje é muito caro. O metro quadrado aqui foi muito caro. Mas com certeza está compro e pago e eu tenho uma empresa hoje que eu tenho sossego na minha cabeça”	Entrevistado 07
	“...se nós formos analisar, avaliar riscos, foi no momento em que eu deixei a administração, foi no momento que eu deixei a administração das empresas do meu sogro que era uma coisa que você tem dentro da família, você está até certo momento tranquilo, você tem uma remuneração mensal que você tem como certa né. Você tem empresas conhecidas, você é admirado, você está na	Entrevistado 08

<sup>3</sup> Os nomes dos entrevistados apresentados em seus relatos foram substituídos por um código numérico de identificação com a intenção de preservar suas identidades.

	<p>imprensa e você vai deixar aquilo para um novo desafio. Pra começar do zero.”</p> <p>“Na vida você precisa arriscar. Se não arriscar você não vai. Às vezes o cavalo passa arreado na sua porta, se você não montar, já era, foi embora. Então, ou seja, e essa oportunidade que passou na minha porta, eu muito novo. Pra você ter a idéia, quando eu, quando eu registrei a transportadora tive que ser emancipado. [...]Então, ou seja, eu tive coragem e montei esse cavalo e a gente abraçou a causa.[...] Mil dólares seria hoje 2700 reais, 2800 reais, você começar uma empresa. Eu acho que isso é uma decisão muito arriscada. Porque é na verdade você não tem nada, vai arriscar o que? Mas você, aquilo era tudo que você tinha. Você tinha que começar um novo trabalho.”</p> <p>“...tem que ter coragem, braço, garra pra administrar, senão não vai.[...] Acho que eu tenho muita coragem.”</p> <p>“Então hoje o empreendedor, a pessoa que administra, ela tem que ter muito, muita cautela”</p>	Entrevistado 10
	<p>Sabe, assim, posso ter medo, mas assim, eu me eu utilizo a minha capacidade de de fazer é maior do que me omitir. Minha capacidade de errar é maior do fazer do que ficar sem fazer, esperando.</p>	Entrevistada 11
	<p>“...tem despesas? Tem. Tem gastos? Tem. Será que vai prestar? Não sei. Será que vai funcionar? Não sei. Mas pra mim, não tem ganhador da Mega Sena que não joga. Você já viu algum jogador que não joga? Não tem jeito. Tem que jogar pra ganhar, não tem?”</p> <p>“Agora existe um ditado que isso aí você escreve no seu dicionário, sabe. A sua área é outra, mas você é administradora de empresas, você está professora lá. Olha, é você tem que ser muito ousado né, mas a ousadia está muito próxima da irresponsabilidade. Tem que tomar muito cuidado porque você tem que ser ousado, mas com responsabilidade.”</p>	Entrevistado 16
Pró-atividade	<p>“É lógico que quando eu falo esperar nós não esperamos. Nós vamos atrás do cliente, nós ligamos pra o cliente. A gente identifica as obras. A gente identifica as pessoas certas pra falar dentro daquela empresa”</p>	Entrevistado 01
	<p>Tem quer ser logicamente né, você, não é só, assim, você ter fé em Deus e tal. Tem que fazer sua parte né. Que que é fazer sua parte? Você se preparar né, você tem que se preparar. Você, porque desafio está a todo instante na sua frente.</p>	Entrevistada 02
	<p>Lógico, Deus não vai ajudar, Deus não é Deus de morto, Deus é Deus dos vivos, de pessoas que trabalham né e que empreendem.[...] Eu não, não era daqueles assim que, Ah será que compensa eu fazer isso? Não. Não pensei, não pensava dessa forma. Vou fazer. Vou fazer. Meu Deus, me ajuda que eu quero fazer. E eu corria atrás e pra alcançar aquela meta.</p>	Entrevistada 07
	<p>Eu falo demais: Gente, faz, mesmo que seja errado, você vai melhorando depois. Porque esse negócio de a gente ficar só sonhando e falando assim, um dia eu vou fazer, um dia eu vou fazer, dá uma frustração, leva a gente pra uma, pra uma é pra uma desmotivação tão grande. Então eu aconselho isso.</p>	Entrevistada 11
	<p>Você não pode ficar de trás de uma mesa, achando que o mundo ali fora vai vim atrás de você e vai te atender. Você tem que buscar as coisas, você tem que correr atrás.</p>	Entrevistado 16
Persistência	<p>“Outra coisa é persistência. Assim, jamais desistir né. Pensar assim, vai dar certo. Está dando tudo errado mas vai mudar. Nunca desanimar, achar que pode dar errado.”</p> <p>“Então foi uma decisão muito importante, mas nós não voltamos atrás, nós batemos o pé, vimos que a gente tinha oportunidade, tinha que, ia dar certo e deu.[...] Então, quer dizer, nos já conseguimos é vencer a primeira batalha. E nós temos muita arma na mão, muitos artifícios pra fazer chegar lá e nós estamos conseguindo negociar.”</p>	Entrevistado 01
	<p>“O segundo é nunca, nunca desistir, nunca parar. Então por mais que venha o problema, eu acredito piamente que o fracasso e sucesso, um é do lado do outro. Tem hora que você fala assim: Ah, eu vou desistir. Nossa, eu não dou conta mais. Se você tiver paciência, esperar, nem que seja, não mexo com isso agora, eu vou deixar isso aqui pra resolver segunda-feira, vou deixar pra resolver amanhã, vou deixar pra resolver na parte da tarde. Você soluciona e você tem sucesso.[...] eu sou emburrado. Eu não desisto nunca. Nunca. Não desisto nunca.”</p>	Entrevistado 05
	<p>“Tem ajudado é minha persistência né. Eu sou persistente né. Sempre acreditei nesse ramo que eu trabalho, de utilidades né. Então tenho mantido firme, atravessado as crises [...] Eu digo que eu sou persistente. Assim, não, procuro não desanimar né, pra enfrentar os problemas, sempre acreditando que amanhã ou depois melhora.”</p>	Entrevistado 06

	<p>“Eu falei: Não, mas eu desistir, como é que eu vou avaliar o meu potencial? Aí eu voltei.[...] Algumas a gente consegue, outras a gente não conseguiu, mas eu não desisto né. Sou persistente né. [...] Não é qualquer dificuldade que passa e eu desistir.”</p>	Entrevistado 09
	<p>“E lá pelo shopping foi isso que o locatário falou: te entreguei pela persistência, você vai conseguir. Porque todos os dias ele ia lá no hotel pra poder falar pra ele: Eu quero, estou aqui te esperando. Eu quero estou afim de tudo.”</p> <p>“A persistência e o otimismo e a coragem, fê de acreditar que isso vai dar certo.[...] Essa força minha. Essa fé.”</p>	Entrevistada 11
	Vontade de apostar, se uma vez não deu certo, não é possível que de novo não poderia dar certo. E tentei. Graças a Deus deu certo.	Entrevistado 13
	Existe o que? Perseverança, honestidade. [...] Você ter realmente essa perseverança e lutar muito.	Entrevistado 16
Resiliência	<p>“Eu posso ficar tão grande quanto esse cara, que me afrontou, me tratou mal. Na realidade o tratamento ruim dele foi um motivo pra eu querer crescer mais. [...] Quer dizer, nós tivemos a queda inicial, mas nós focamos, conseguimos trabalhar direitinho e conseguimos vencer mais esse obstáculo.”</p> <p>“Nós passamos uma situação bem complicada. É, ao ponto assim de quase fechar a empresa. Não fechou porque ninguém pediu a falência, se tivesse pedido, até eu pensava que era melhor acontecer isso. Mas nós conseguimos dar a volta por cima e a locadora, ela melhorou bastante, e nosso horizonte foi abrindo.”</p>	Entrevistado 01
	“Só que, tem uma coisa comigo, quanto mais a pessoa fala que não, você não vai, você não é capaz ou eu te ignoro, mais eu quero provar pra mim mesmo em primeiro lugar de que ele está equivocado.”	Entrevistado 05
	<p>“Claro que eu te dei um modo resumido, mas eu já, eu passei muito apurado nesse período, de às vezes não ter o que comer. Assim, passar por um, abrir mão, ter vontade de comer uma coisa e não ter condições. E a gente quando já teve condições uma vez e você passar por uma situação dessas, não é fácil não.”</p> <p>“Consegui dar a volta por cima. Pessoas que hoje, eu tive contato a 12, 13, 14 anos atrás hoje vem em casa, parentes que às vezes vem aqui visitar e olha pra estrutura, fala assim: Rapaz, você conseguiu fazer isso aqui, mas você não saiu com nada de lá.”</p>	Entrevistado 13
Perfeccionismo	“A tendência é essa. Essa foi uma das coisas que eu sempre fiz. Melhorar. Tanto é que nós temos máquinas aqui que nós compramos ela e de acordo com a necessidade do mercado, nós já modificamos ela pra atender aquela necessidade.”	Entrevistado 01
	“Melhoramento ele é diário. Então é hoje na empresa, eu não diria pra você que eu tenho que melhorar em algum ponto. Eu busco a perfeição todos os dias.”	Entrevistado 04
	“Só que eu sou tão perfeccionista com algumas coisas, que eu ainda estou revendo algumas coisas, que fala sobre processos empresariais.”	Entrevistado 05
	“Fazendo essa adaptação, ainda está num processo de transformação, de melhoria, porque não para né. Mas você pensa que você está bom, você ainda tem condições de melhorar muito mais. E o bom na vida é isso.”	Entrevistado 07
	“Vou fazer uma coisa bem feita. Não dá pra fazer duas coisas mais ou menos. Então preferi fazer isso. [...] Eu sempre fui muito detalhista, muito metódico. [...] um cara que sempre está em busca da perfeição.”	Entrevistado 08
	“E aquilo que eu te falei, eu sou muito perfeccionista. Eu busco muito a coisa bem feita e tudo.”	Entrevistado 16
Curiosidade	“Eu de curioso fui aprender a fazer compotas.”	Entrevistado 03
	“Aí eu fiquei doido, que que é aquilo ali, eu sou muito curioso. Que que é isso?”	Entrevistado 05
	“Fui trabalhar na área administrativa, mas como era eu acho que o início de todo mundo, principalmente aquelas pessoas que são curiosas né.”	Entrevistado 08
	“...e a curiosidade mesmo, sabe.”	Entrevistado 16
Valores	“É outra coisa muito importante pra mim é credibilidade, honestidade. É assim, você mostrar que você é uma empresa que tem idoneidade, não tentar passar o cliente pra trás, isso na minha vida profissional é muito importante.[...] Então ele tem que ser honesto, se ele for do tipo que quer levar vantagem, que vai te dar muito trabalho, a gente dispensa pra não ter que brigar com ele.”	Entrevistado 01
	“Então a confiança desde o nosso distribuidor, do nosso cliente, nosso gerente, todo mundo [...] mas acho que o maior, maior, assim, é isso, a confiança que a	Entrevistada 02

	gente passa e a credibilidade do nosso produto.” “Porque, acho que é, você conseguindo ser transparente, não importa quem está na tua frente. Se é um fornecedor, se é um cliente seu, o importante é você conseguir ser transparente com ele.”	
	“Os grandes empresários são pessoas muito simples em que o foco deles não é o coisa supérfluo, é o trabalho, a indústria mesmo né.” “E continuar sendo a mesma pessoa sempre, sem problema nenhum, com os mesmos amigos, sem problema nenhum. Apesar de minha condição financeira ter sido uma e hoje ser outra, isso pra mim não faz o mínimo sentido, não tem a mínima é... vamos dizer assim, eu não me sinto superior a nada.	Entrevistado 03
	“Então com isso eu consigo é transmitir confiabilidade.”	Entrevistado 04
	“É outra coisa que sempre que a gente promete, a gente cumpre. [...] E isso, e isso vale muito. Quer dizer, compromisso.”	Entrevistado 05
	“Mas olho com simplicidade também, com humildade de entender que eu não sou melhor do que ninguém”	Entrevistado 07
	“Então é a gente passou a ter uma credibilidade melhor no mercado. Então temos muita credibilidade em Goiânia hoje. São muitos anos, vamos pra 15 anos de estrada. [...] Somos muito respeitados.” “Então é seriedade, administrar, muita seriedade.” “Honramos todos os nossos compromissos. Aqui na empresa não tem um funcionário que recebe dia primeiro. Todo mundo recebe 30 ou 31. Nós não temos débito nenhum com fornecedor. Fornecedor aqui, ele presta serviço, ele recebe.” “...esquecem do ponto principal no comandar que é a humildade. Você sem humildade, você não comanda ninguém.[...] Então é, então é sempre ter humildade, as pessoas acreditarem em você, pelo que você é pela sua história e não pela sua voz alta ou pelo seu tom de voz, pelas palavras adjetivas que você possa usar.”	Entrevistado 10
	“Agora ela completa 20 anos e nós estamos fazendo uma campanha nesse sentido, da seriedade”	Entrevistada 12
	“É respeito pelo cliente e respeito pelo funcionário.” “Eu vendo, eu vendo o que me proponho a vender né. Não, como, usando uma palavra, eu jogo limpo com os meu clientes e funcionários.[...] pago eles dignamente, corretamente né.[...] Eu acho que o meu modo de administrar é com justiça também e com sinceridade. [...] Trabalhar com qualidade e com sinceridade.”	Entrevistado 14
	“Existe o que? Perseverança, honestidade. [...] além da preocupação, porque eu toda vida meu pai me ensinou uma coisa, ser muito honesto, muito direito, sabe.[...] eu não podia deixar a empresa fechada, prejuízo pra os fornecedores. É atrasar com o funcionário. Deixar de pagar o funcionário. É eu toda vida o meu pai me ensinou a ser muito correto.”	Entrevistado 16

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

### 4.3.2 Motivações do empreendedor

O momento em que o empreendedor decide começar um negócio próprio é um marco em sua carreira. Essa decisão pode ser motivada por um fator de atração (*pull*) ou por um fator propulsor (*push*). Dentre os fatores *pull*, foram apontados: o desejo de trabalhar por conta própria, a vontade de aplicar as próprias idéias, o desejo de independência, vontade de vencer um desafio, o desejo de crescimento e a possibilidade de ganhos financeiros. Na linha dos fatores *push*, foram citados: oportunidade de trabalho que o negócio representou e a insatisfação com o emprego anterior. Essas subcategorias, bem como exemplos de fala dos entrevistados, estão relacionados no quadro 27.

Oito dos entrevistados disseram que a motivação principal foi a **vontade de trabalhar por conta própria**, de ter o negócio próprio, de ser o próprio chefe. Essa vontade reflete a intenção dessas pessoas de ter o controle sobre suas vidas e o comando de carreiras. Duas pessoas afirmaram que empreenderam um negócio para ter a possibilidade de colocar em prática suas idéias (**vontade de aplicar as próprias idéias**), o que, segundo eles, não seria possível em uma organização de terceiros. Três entrevistados apontaram como motivo o **desejo de independência**. Dois entrevistados falaram sobre o **desejo de crescimento**, um dos entrevistados apresentou como motivação a **vontade de superar um desafio** e três entrevistados apresentaram a motivação financeira (**vontade de ganhar dinheiro**).

Dois entrevistados viram o negócio próprio uma **oportunidade de trabalho**, pois uma pessoa estava trabalhando em condições insatisfatórias e a outra estava desempregada. Três entrevistados falaram sobre a **insatisfação com o emprego anterior**, mas não apontaram essa como a principal razão para a opção pelo empreendedorismo.

Verifica-se que entre as motivações houve maior ocorrência de fatores *pull*, em relação aos fatores *push*. A maioria dos entrevistados optou pelo empreendedorismo devido à necessidade de satisfação de um desejo pessoal e não pela falta de outras oportunidades de trabalho.

**Quadro 27: Categoria 2 – Motivo da opção pelo negócio próprio**

Subcategoria	Unidade de codificação	Entrevistado
Vontade de trabalhar por conta própria	“Então, sempre foi uma coisa assim que, de querer ter uma coisa mesmo própria. Nunca consegui, apesar de eu ter trabalhado quando era pequeno no Estado né, eu sempre, sempre quis ter o negócio próprio. Desde de pequeno isso aí. É natural.”	Entrevistado 03
	“Porque eu não me vejo numa outra, numa outra situação. Eu não me vejo assim. Eu nunca trabalhei pra os outros, sinceridade assim.”	Entrevistado 05
	“Mas sempre tive um espírito de empreendedor né, de querer ter um negócio próprio então trabalhar. Nunca pensei de ser só empregado não.”	Entrevistado 06
	“E eu imaginava assim em ter uma atividade minha.”	Entrevistado 09
	“Hoje todo mundo quer ter o seu negócio próprio né. Acho que todo mundo sonha com o negócio próprio. Eu acho que eu já sonhei até bem mais cedo né. É oportunidade. E a gente, esse negócio de trabalhar pra si mesmo, todo mundo tem que ter essa visão de que tem que buscar alguma coisa pra mim melhor, ou seja, eu tive essa visão muito cedo né.”	Entrevistado 10
	Mas eu acho que eu tinha, tenho um espírito empreendedor. Então foi isso que sempre me motivou. Eu já entrei na faculdade querendo ter algo próprio.	Entrevistada 12
	Que eu queria trabalhar por conta própria né.[...] Até hoje eu olho isso. Tem um nome que eu até falo pra os outros, trabalhar pra os outros né. Eu estou falando o português que eu falo mesmo. Olha o nome. Você vai trabalhar pra quem? Não é pra você não? Não, vou trabalhar pra os outros. Então eu resolvi trabalhar pra mim.	Entrevistado 15
	“Então, então essas dificuldades todas que a gente passa, a gente fica com vontade de de criar seu próprio negócio né. Você também ser patrão, não ter horário, conseguir as coisas assim.”	Entrevistado 16

Vontade de aplicar as próprias idéias	“A opção pelo negócio próprio é ela surgiu é é pela dificuldade que eu tinha de implantar, de implementar, de colocar em execução as minhas idéias. Como eu trabalhava na empresa dos meus sogros né, no caso, eu tinha muita idéia. E eu colocava elas em prática. Colocava. Só que tinha uma certa resistência. [...]Então eu falei: apenas eu tendo o próprio negócio que aí eu vou realmente implantar minhas idéias.”	Entrevistado 08
	“Eu acho que a gente ter idéias pra colocar em prática. É difícil você colocar idéias profissionais se você trabalha pra pessoas que você não tem toda autonomia pra colocar suas idéias em prática e botar pra funcionar. É difícil você trabalhar às vezes pra empresas ou pessoas que você almeja um crescimento. Às vezes você passa muito tempo trabalhando e você fica parado numa mesma posição, vamos dizer assim. E vontade de de crescer.”	Entrevistado 13
Desejo de Independência	“O que que eu não queria era ficar sem trabalhar, apesar de estar aposentada, muito bem e tal, mas eu não queria parar de trabalhar. Então foi uma chance que surgiu, uma coisa que eu não ia depender de ninguém, a não ser da minha possibilidade financeira né, de ter, de poder comprar o meio né, então acho que foi por isso.”	Entrevistada 02
	“Porque a independência. Buscar o negócio próprio seria a independência. Talvez seja por aí. [...] Independência de você comandar. Não ser comandado.”	Entrevistado 10
	“E também a independência. Eu gosto, desde pequena, de ser independente.”	Entrevistada 12
Desejo de crescimento	“Primeiro, o idealismo. Segundo, é... tentar subir na vida. Tentar construir alguma coisa. E eu via no negócio próprio a única oportunidade que eu tinha de conseguir alguma coisa. Porque eu não tinha condições de estudar.[...] um crescimento é de conhecimentos, de aprendizado, eu só via ali.”	Entrevistado 04
	“É difícil você trabalhar às vezes pra empresas ou pessoas se você almeja um crescimento. Às vezes você passa muito tempo trabalhando e você fica parado numa mesma posição, vamos dizer assim, é vontade de de crescer.”	Entrevistado 13
Vontade de superar um desafio	“Olha, eu não sei assim dizer se houve uma motivação, mas como era uma proposta e eu já havia trabalhado por minha conta. Então eu acho que é assim aquela vocação de você na época enfrentar um desafio, que era uma proposta nova.”	Entrevistado 09
Vontade de ganhar dinheiro	“Na época eu não sei porque montei. Montei porque me chamaram né. E eu fui. Depois passei a gostar e fiquei sozinho. Mas a vontade mesmo era de ficar rico. [...]É dinheiro, dinheiro [...]eu tinha essa vontade grande de ganhar dinheiro.”	Entrevistado 01
	“Então eu via na no comércio, tipo montar uma loja, era a única oportunidade que eu tinha de um crescimento, tanto financeiro né...”	Entrevistado 04
	“Olha, é a vontade mesmo de dar conforto pra minha família”	Entrevistado 16
Oportunidade de trabalho	“Foi o que apareceu. Foi a oportunidade.[...] Então a gente aproveitou naquele momento em que ele estava assim ganhando muito pouco e houve essa oportunidade. [...] Quer dizer, eu busquei a quitanda por uma necessidade de afirmação profissional, financeira, sobrevivência.”	Entrevistada 11
	“Caí mais ou menos de para-quedas na história né. Desde lá de o primeiro negócio, aquele primo que trouxe o capital do Estados Unidos e quis montar alguma coisa e que nós vislumbramos montar alguma coisa. Na época eu estava desempregado, na época que ele apareceu eu tinha pouca verba. Eu estava desempregado, meu irmão estava desempregado. Aí minha mãe, até no sentido de nos guiar, nos por no trilho, nos ajudou a montar o primeiro negócio. Aí de lá pra cá tudo foi consequência né. Aí você não sai mais.”	Entrevistado 14
Insatisfação com o emprego anterior	“eu trabalhava numa empresa e meu patrão [...] toda vez que eu alcançava os objetivos, olha o que que ele fazia, em vez de ele me agradar, ele me dar uma gratificação, ele me dar os parabéns, o que que ele fazia? Diminuí meu salário. Falava que eu estava ganhando muito, que eu não podia ganhar daquele tanto. Então eu comecei a pensar: puxa, mas o cara está me castigando, porque eu estou esforçando, trabalhava. [...] Aí numa dessas que eu resolvi montar a loja”	Entrevistado 04
	“Então, os proprietários, eles tinham um objetivo de vida. E eu acredito que eles já tinham superado o objetivo de vida deles [...]Então, ela está numa certa forma, acomodada. E o jovem, ele vem com toda aquela vontade né. Vai errar pra acertar né. E eu gostaria na na ocasião que fosse conciliado o lado experiência das pessoas que ali estavam me conduzindo com a minha ousadia,	Entrevistado 08

	com a minha vontade de de crescer. Então eu me vi em muitos momentos é... situações de conflito com a família <sup>4</sup> porque eu tinha novos projetos. Sabe, foi uma grande revolução na empresa. A empresa cresceu muito, né. E aí eles falaram: Não, não é isso que nós queremos. Já cresceu muito e eu não quero uma empresa tão grande.”	
	“Porque é muito difícil quando, tem tem patrão, é uma coisa que eu aprendi também que eu jamais eu faço com meus funcionários, sabe. A gente tem que tratar muito bem as pessoas, sabe. Você ser humilhado assim, é difícil demais. Eu já tive patrão assim que é era, não é, era 8 ou 80, um dia estava bom demais, entendeu? Outro dia chegava estressado, brigava com esposa, estava de ressaca, sei lá o que que era, chegava brigando com a gente. Então você quer ter o próprio negócio pra você crescer e não cometer esses erros com as pessoas, sabe.”	Entrevistado 16

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

A categoria **percepção de sucesso** corresponde ao significado do sucesso na carreira para os entrevistados. Essa visão de sucesso revela o que move o empreendedor e os aspectos que têm maior importância em sua trajetória. Foram encontrados fatores externos, como o reconhecimento e o retorno financeiro e fatores internos, como a realização, satisfação pessoal e capacidade de ajudar as pessoas e contribuir para um mundo melhor. Os fatores internos incluem-se na perspectiva de sucesso psicológico, que é avaliado de forma subjetiva, em termos da adequação do trabalho às motivações e aspirações pessoais. Os fatores encontrados no relato dos entrevistados e exemplos de suas falas são apresentados no quadro 28.

Oito entrevistados descreveram o sucesso como o **reconhecimento** das pessoas. O reconhecimento é um fator externo e depende da percepção das pessoas. É a resposta das pessoas ao trabalho realizado. Os elogios das pessoas, dos clientes, dos familiares são motivo de satisfação e estimulam os empreendedores a continuarem progredindo.

Quatro pessoas relacionaram como fator de sucesso a sensação de **realização**. Realização no sentido de empregar o potencial próprio para construir algo e ver os resultados. É a sensação de ser capaz de superar as dificuldades e transformar o que era um sonho ou projeto em uma empresa ou um negócio próspero. A realização é intrínseca e não depende da opinião das pessoas que estão à volta.

Conforme o relato de dez dos entrevistados, um dos pontos importantes para o sucesso na carreira é a **satisfação pessoal**, que está relacionada a gostar do que faz e ao bem-estar em relação ao trabalho. Muitos dos entrevistados se disseram “apaixonados” pelo que fazem.

<sup>4</sup> Quando o entrevistado utiliza a expressão família está se referindo aos proprietários da empresa em que trabalhou.

Segundo eles, quando você gosta do que faz, o trabalho torna-se mais prazeroso e você tem mais disposição e entusiasmo. Eles disseram que sucesso é você se sentir bem, estar feliz com o que você faz. Muitos revelaram que o trabalho é uma fonte de satisfação e de prazer, e que esses sentimentos estão relacionados ao sucesso profissional.

Os entrevistados falaram sobre a satisfação que sentem em poder **ajudar as pessoas e contribuir para um mundo melhor** e relacionaram isso ao sucesso. Eles se mostraram preocupados com o bem que podem fazer às pessoas e com as contribuições que podem trazer para a sociedade. Alguns falaram dos atos beneficentes que praticam e do quanto se sentem realizados em poder ajudar as pessoas. Seis entrevistados abordaram esse tema em seus relatos.

O **retorno financeiro**, apesar de não ter se apresentado como uma prioridade, também fez parte da visão de sucesso dos empreendedores. Quatro dos entrevistados afirmaram que esperam uma recompensa financeira, como compensação pelo esforço realizado. Alguns disseram que o dinheiro é um meio para a realização de outros fins, tais como dar conforto à família e ajudar às pessoas. Conforme a expressão de um dos entrevistados, o dinheiro é um “mal necessário”.

**Quadro 28: Categoria 3 – Percepção de sucesso**

Subcategoria	Unidades de codificação	Entrevistado
Reconhecimento	“Sucesso na carreira é quando as pessoas percebem que você é... está vencendo, que elas te reconhecem assim, como vencedor né. Que mais? E assim, isso é o <i>feedback</i> que você recebe do público”	Entrevistado 01
	“Sucesso na vida profissional é ser reconhecido pelas pessoas né, pelo que você faz. [...] Agora o sucesso a gente sempre espera o sucesso é o que as pessoas em volta vêm o seu trabalho, é o desenvolvimento do seu trabalho, elogia o seu produto. O elogio ao seu produto é um sucesso tremendo pra você.”	Entrevistado 03
	“Mesmo sendo um comércio, a coisa mais boa é você encontrar uma pessoa e falar, ver falar bem da sua empresa.[...] É sucesso é você ver o que você está fazendo é se está agradando, se está satisfazendo.”	Entrevistado 04
	“E tenho administrado bem isso aí, Simone, pra que é esse momento de você atingir essa faixa que as pessoas falam: olha, você é uma pessoa bem sucedida, você atingiu um alto nível.”	Entrevistado 08
	“Você alcançou os objetivos, tem o respeito aí fora, tem uma boa carteira, tem clientes que realmente acreditam no seu trabalho, é um sucesso. Quando eles acreditam no seu trabalho é um sucesso, sem dúvida.”	Entrevistado 10
	“Sucesso pra mim é o reconhecimento, é o reconhecimento da sociedade, é você realmente ver que você fez um, fez diferença pra um grupo de pessoas, que você prestou um bom serviço.”	Entrevistada 12
	“Pessoas mais bem conceituadas e mais conhecidas no mercado, que me admira e elogia o meu trabalho, meu crescimento. [...] Então isso assim são coisas que a gente nunca viveu uma uma situação assim de reconhecimento do nosso trabalho. As pessoas reconhecerem o nosso trabalho. Então isso aqui pra mim assim é uma, uma satisfação dos, estamos colhendo os frutos que a gente plantou.”	Entrevistado 13

	“Minha maior felicidade é isso. Você encontrar com as pessoas que são seus clientes na rua e onde quer que seja, Oh, almocei lá e a comida estava muito boa. Comi uma pizza, a pizza estava muito boa. Tomei um caldo, o caldo estava muito bom. Esse é o meu prazer.”	Entrevistado 14
Realização	“quando você também percebe que você é capaz de fazer as coisas né. Que você é capaz assim de transformar. Que você percebe que existe um potencial muito grande dentro de você e que você pode fazer muito né.”	Entrevistado 01
	“eu acho que satisfação, é no meu caso, que eu comecei realmente praticamente do nada, passei por situações difíceis pra estar numa situação como essa [...]Você não sabe a minha satisfação quando a gente vai reunir toda a empresa pra um evento, uma situação que eu olho assim: gente, eu dou emprego pra tanta gente. É uma satisfação assim que não tem preço.”	Entrevistado 13
	“Se eu olhar por onde eu comecei, a estrutura que a gente tem hoje, eu até tive um certo sucesso né.”	Entrevistado 15
	“Então sucesso é o que? É o que eu conquistei. Entendeu? O que eu aprendi ao longo do tempo. Você está entendendo?” “Você lançar uma coleção e vibrar com ela, achar ela bonita, achar ela, imaginar que aquilo vai vender, imaginar a roupa no corpo da pessoa na rua. [...] É tão bacana quando você sai e viaja, você chega numa cidade e você vê uma pessoa que você não tem noção, nem te conhece, saber que vestido com uma roupa sua e saber que aquilo ali passou na sua mão, do início do desenho, até a roupa lavada e chegar num consumidor final. Isso tem que dar prazer né.”	Entrevistado 16
Satisfação pessoal	“Eu sempre tive, assim, seja em qual for o que eu trabalhei, o que eu sempre fiz foi muito, muito com amor mesmo. Eu sempre gostei muito. [...] Acho que o sucesso é você, primeiro você estar fazendo alguma coisa que te satisfaça. Então você vai trabalhar com amor. Tudo vai dar resultado. Tudo a, eu acho que assim, se você põe amor nas coisas que você faz, é a primeira, primeiro passo pra dar certo. O mais importante é você estar bem, você tem que trabalhar com amor pra você estar feliz.”	Entrevistada 02
	“E gostar do trabalho. Aliás é muito difícil você não gostar de um trabalho que está dando certo. Se o trabalho está dando certo, é que você está andando junto com ele. Quando não está dando certo, às vezes é complicado né, você não vai gostando, alguma coisa vai te perturbando. Então gostar do que faz.”	Entrevistado 03
	“Então é porque eu gosto né. Você tem que... Eu eu gosto muito do que eu faço. [...] primeiro é gostar né. Tudo depende de você gostar. Você tem que estar na área certa, é desenvolvendo seu trabalho no lugar certo, que você goste.”	Entrevistado 04
	“...e acho que até hoje ele lembra dessa história que a gente varava a noite trabalhando e divertindo, pra mim sempre foi diversão. [...] Eu gosto de tudo aqui dentro.”	Entrevistado 05
	“Eu gosto de trabalhar e sou apaixonado pelo que faço [...] É bem possível que você não tenha nem nascido em 81. Eu já, já mexia com computador naquela época. Eu sou um apaixonado por isso. [...] antes de trabalhar nessa empresa, eu já trabalhava muito em carga horária, em outra empresa. Não era uma exigência, porque eu gostava. Eu gosto de trabalhar. Adoro trabalhar. [...] Então uma coisa é trabalhar. Adoro. E sou apaixonado pelo que eu faço. E cada vez mais apaixonado. [...] Aí você vem, por exemplo, hoje eu me divirto facilmente. Então eu trabalho e vou me divertindo.	Entrevistado 08
	“Olha, eu não sabia assim direito o que eu queria. Mas quando passava e eu conhecia aquilo que eu estava fazendo, eu me identificava e apaixonava. Se você chegasse: O que que você quer ser? Não sei. Mas de repente você me entregasse uma atividade, por mais simples que fosse, eu me sentia na obrigação de fazer o melhor. [...] Se eu conseguir fazer alguma coisa que me agrada, me deixa satisfeito, eu digo pra você que eu tenho sucesso, independente se aquilo me traz retorno financeiro ou não.”	Entrevistado 09
	“E eu aprendi a gostar do que eu faço. Então essa teoria de dizer assim: eu só faço aquilo que eu gosto. Aí eu costumo a dizer para as pessoas, aprendam a gostar daquilo que faz. Porque se é aquilo ali que te dá conforto, que te dá essa capacidade de investimento em você, aquilo que te dá o financeiro pra gente sobreviver aqui. Por que não aprender a gostar do que faz? E foi isso que eu fiz. Eu aprendi a gostar de uma profissão que eu nunca imaginei.	Entrevistada 11
	“Meu trabalho pra mim é uma satisfação. Acho que as noites são muito longas pra poder o tempo de eu estar aqui dentro. Aqui pra mim o tempo não passa. É... parece que o tempo para quando eu estou aqui dentro. É uma satisfação muito grande pra mim trabalhar aqui.” “Eu acho que sucesso é você estar de bem com você mesmo. Você está	Entrevistado 13

	satisfeito com todo, todo trabalho, todo esforço que você fez, está valendo a pena.”	
	“Eu faço, por incrível que pareça, primeiro por amor, pra depois pensar no que eu vou ganhar, no que vai me sobrar no final do mês. Primeiro por amor, a satisfação de cada cliente que sai daqui, ou da Empresa X <sup>5</sup> ou da Empresa Z, pra mim é suficiente.	Entrevistado 14
	“Trabalho quando eu falo, trabalho hoje, trabalho você tem que ter prazer de fazer o que você gosta.” “Mas o trabalho é uma coisa pra sobrevivência não só no aspecto financeiro né. No aspecto de prazer, no dia que você vem pra sua empresa e trabalha bem e volta pra casa, alegre, feliz, desestressado né.”	Entrevistado 16
Ajudar as pessoas e contribuir para um mundo melhor	“É lutar pela harmonia, pela paz no mundo né, ter condição de ir onde as pessoas estão, de estar orientando as pessoas né. [...] E que você percebe também que você pode fazer muito pelos outros. Eu tenho comigo assim, eu não sou muito de dar as coisas né. Mas você tenta é fazer com que as pessoas vão pra frente. Hoje, por exemplo, nós temos cinco pessoas estudando, que a gente patrocina, fazendo curso superior, fazendo curso técnico né. Mas o grande lance não é patrocinar, porque nessa altura do campeonato patrocinar é fácil. O grande lance é fazer a pessoa acreditar que ela pode mudar a vida dela. [...] E às vezes você tem que incentivar porque você tem que fazer um Brasil diferente. Porque nós somos trabalhadores.”	Entrevistado 01
	“A gente tem o compromisso dentro do haras de fazer uma cavalgada por ano e que esse... arrecadação toda é revertida pra entidades carentes né. A gente tem esse processo também dentro e que é uma parte mais bonita talvez do processo todo seja esse, poder ajudar as pessoas.” “Fazendo coisas pra melhorar o mundo, fazendo coisas de ir contra a inércia, contra a miséria, contra tudo isso né.”	Entrevistado 03
	“Todo mundo geralmente me pede demais durante o ano, creches, abrigos de velhos, vai visitar o shopping, tal, dá um lanche, eu faço questão de dar porque a energia que fica é... não tem preço, sabe. A pessoa olhar e falar assim: Eu vim, passei e comi. Aquilo pra mim me deixa super feliz.” “Gerando emprego, ajudando esse povo a melhorar o nosso país, que é isso que a gente busca né.”	Entrevistada 11
	“É e por isso você consegue então ver o que de bom isso gerou pra pra que pra essa sociedade. Então pra mim sucesso é isso. [...] A melhoria que nós conseguimos é causar na sociedade.”	Entrevistada 12
	“E poder ajudar as pessoas também. É prazeroso demais você poder ajudar as pessoas, sabe. Quando você ajuda uma pessoa é bom demais.”	Entrevistado 16
Retorno financeiro	“É lógico que o financeiro é importantíssimo né. Claro que o financeiro é importante. [...] Ganhar dinheiro aqui, com essa empresa e investir nela mesmo.”	Entrevistado 04
	“...e ter também sucesso financeiro, que é o retorno desse trabalho que você desenvolve, que você presta para as pessoas, você tem retorno, uma remuneração correta pra você ter dinheiro também pra você poder aproveitar.”	Entrevistado 06
	“E eu acho que como todo empresário né, quero ter o retorno do investimento e do trabalho. [...] Sucesso também, lógico, é o retorno financeiro. Mas eu acho que o retorno financeiro através do impacto que a gente faz na, que nós proporcionamos pra sociedade.”	Entrevistada 12
	“Dinheiro é consequência né. Dinheiro, conforto né. [...]Então você tem que ter o dinheiro e pra você ter o dinheiro tem que trabalhar. [...] O dinheiro também é uma coisa necessária né. Um mal necessário né.”	Entrevistado 16

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

<sup>5</sup> Os nomes das empresas citados foram substituídos por letras, aleatoriamente, com a intenção de preservar a identidade dos entrevistados.

### 4.3.3 O papel da família

A família é um ponto de apoio para que o empreendedor construa sua carreira. Nessa pesquisa encontramos evidências de que a família exerce forte influência na carreira do empreendedor, não somente por ser uma referência e pela forma com que os pais educam o filho, mas também por representar um ponto de apoio em sua vida. Em relação ao papel da família, foram definidas as seguintes subcategorias: pais empreendedores, influência dos pais na escolha da carreira, ajuda da família no início do negócio, a importância da família, influência do casamento na carreira. As subcategorias deste tópico estão relacionadas no quadro 29, junto com os respectivos exemplos de fala dos entrevistados.

Dentre os entrevistados, oito afirmaram que pelo menos um dos pais era empreendedor (**pais empreendedores**). Dois dos entrevistados começaram o negócio junto com seus pais e depois prosseguiram sozinhos. Dois entrevistados falaram sobre a **influência dos pais** na sua escolha de carreira. Sete entrevistados relacionaram ter recebido **ajuda da família no início do negócio**, por meio de apoio financeiro ou psicológico. Sete entrevistados revelaram que a família ocupa uma posição central em seu sistema de valores (**importância da família**).

O **casamento** e a relação com o cônjuge também foram apontados pelos entrevistados como fatores que exerceram grande **influência em suas carreiras**. Todos os entrevistados se casaram e onze continuam casados. Quatro entrevistados citaram o casamento como um evento que mudou suas carreiras. Eles falaram da mudança de perspectiva que o casamento traz. Segundo eles, a pessoa começa a pensar no futuro, fazer planos de longo prazo e buscar mais estabilidade.

**Quadro 29: Categoria 4 – O Papel da Família**

Subcategoria	Unidades de codificação	Entrevistado
Pais empreendedores	“Mas meu pai toda vida ele era negociador né... Ele teve açougue. Ele era negociador, comprador de gado.”	Entrevistado 01
	“A minha mãe ela, ela é comerciante, ela tem um negócio. Ela começou depois que separou do meu pai.”	Entrevistado 05
	“Meu pai veio de Minas pra Goiás. E lá em Minas tinha muito essas máquinas né, desnatadeira meu pai começou, a gente começou a ir lá em Minas e trazer essas máquinas pra Goiás, desnatadeiras. Começou com a desnatadeira. Reformava essas máquinas, vendia lá no interior [...] Aí depois de 69 a gente mudou pra Goiânia e meu pai resolveu ele adquiriu uma loja de outra coisa aqui em Goiânia, lá no Centro.”	Entrevistado 06
	“...meu pai morava no interior, veio pra Goiânia, montou uma mercearia pra nós nesse mesmo lugar, em 1969.”	Entrevistado 07
	Eu nunca tinha parado, sabe Simone, pra pensar nisso. E aí eu fui ver que isso veio da minha mãe. [...]E então a minha mãe sempre foi desse jeito. Ela quis	Entrevistado 08

	estudar. Ela quis é ter o seu próprio negócio. Hoje ela tem duas lojas, mas ela começou como todo mundo pequenininho. Entendeu? Vendendo em casa, costurando. E sempre novos desafios. E nunca teve receio de enfrentar um obstáculo e bater naquele obstáculo e cair. Não, eu levanto e vou superar. Então esse lado da minha mãe, já vem um lado empreendedor.”	
	“O meu pai, ele sempre foi comerciante, mas ele, com o tempo, ele foi perdendo a visão.[...] Mas ele sempre foi comerciante”	Entrevistado 09
	“Meu pai era fazendeiro. E minha mãe tinha uma loja de roupas de malha.”	Entrevistada 12
	“Meu pai é um um senhor hoje de 72 anos de idade, foi comerciante durante a vida toda.[...] Muito comerciante. Semi-analfabeto, mas extremamente comerciante.”	Entrevistado 16
Influência dos pais na escolha da carreira	“Não entendo assim, não, eu não entendo como é ser funcionário. Eu não consigo entender isso. Meu pai não era, minha mãe não era, meus avós não eram e eu resolvi que eu queria montar aquele negócio.	Entrevistado 01
	“Eu optei por causa do meu pai. Porque meu pai tinha montado. Eu vi isso também. Meu pai montou uma mercearia pra nós. Saiu do interior. Veio pra cá por causa da gente. E vi meus irmãos desprezando. Vi isso sem dúvida foi crucial pra mim também.[...] E por que eu lembro dessa passagem do meu pai: Eu vou mudar pra Goiânia, pra vocês não trabalhem de empregado pra os outros. E outra frase que meu pai dizia: Meu filho, trabalha de graça mas trabalha por conta própria.	Entrevistado 07
Ajuda da família no início do negócio	“nesse caminho aí teve a ajuda da mãe, né, porque tinha que avalizar pra alugar a sala. Tinha que ter o primeiro dinheiro do aluguel também. E a gente não tinha telefone, ela acabou comprando um telefone. Telefone naquela época era muito caro. [...]A família quando ela não te tira o dinheiro é muito bom. O que que é uma família que não te tira o dinheiro? Agora às vezes pode ter alguém que pede alguma coisa e tudo, mas na época que que aconteceu, além deles não pedir dinheiro da gente, eles é... ajudavam. Igual, aval né... Que mais? Telefone, essas coisas. Então ajudava.”	Entrevistado 01
	“Aí minha mãe falou: Não. Sai. Isso vai passar. [...] a minha mãe falou: por que que você não monta aqui em casa?”	Entrevistado 05
	“...dessa ampliação nosso dinheiro acabou e meu pai queria vender um pedaço da fazenda pra acudir, para poder inaugurar porque eu tinha terminado o predinho [...] porque o meu pai nessa época já tinha vendido a fazenda dele pra terminar o sobrado em cima. [...] que eu não tinha sonho de ficar investindo em fazenda. Não, comprei porque eu precisava de ajudar meu pai, porque meu pai me ajudava tudo, meu pai me ajudou demais. Primeiro eu devo a Deus, depois a meu pai.”	Entrevistado 07
	“E na época a gente tinha um tio, tio do meu marido, tio José <sup>6</sup> que é amicíssimo da gente até hoje. Ele tinha o dinheiro e ele falou: Vou entrar de sócio com vocês. [...] Mas foi o tio bancando. Ele ficou com a gente um ano até a gente dar conta de pagar pra ele a parte que ele tinha dado.”	Entrevistada 11
	“Meu pai me emprestou 20 mil dólares. [...] Deu pra reformar o imóvel, mandar fazer alguns móveis, montar os laboratórios”	Entrevistada 12
	“A gente começou a trabalhar com recarga na casa da minha sogra, na casa que ela tinha de dois quartos.”	Entrevistado 13
	“E eu não tinha recursos próprios. Então tudo o que eu comecei, quando eu comecei foi com o dinheiro da minha mãe, na época. [...] Aí na época falamos com a minha mãe e a minha mãe disse que nos ajudaria.”	Entrevistado 14
	“O terreno não era meu. O terreno era do meu pai. E eu alugava a casa do meu pai no terreno e ele deixava eu usar o terreno. Eu fiz o predinho lá.”	Entrevistado 15
	“Foi aí que eu conversei com meu pai, pedi pra ele que ele me ajudasse né pra iniciar um próprio negócio. [...] Aí meu pai falou: Não, vou te ajudar. [...] Aí eu apresentei pra o meu pai uma proposta de trabalho dizendo que era um bom negócio, que eu poderia iniciar o trabalho. [...] Aí foi onde meu pai me me deu uma força né, vendeu uma chácara que ele tinha e me deu o dinheiro.”	Entrevistado 16
A importância da família	“Porque você pensa na família [...] É ter uma família boa, harmoniosa [...] mas o primeiro é a família [...] cuidar da família, eu sou muito caseiro, muito família mesmo né.”	Entrevistado 01
	“o relacionamento com a minha família, isso aí que é muito importante, como pessoa né.”	Entrevistado 03
	“Uma coisa boa que aconteceu na minha vida foi o nascimento dos meus	Entrevistado 05

<sup>6</sup> Os nomes citados foram substituídos por nomes fictícios com a intenção de preservar a identidade dos entrevistados.

	filhos. Eu tenho gêmeos. Por isso também eu acho que não é coincidência, o trabalho é duplo. Se fosse só um, minha mulher às vezes cuidava né. Como é gêmeos, me fez ter um equilíbrio na vida pessoal e na vida profissional.”	
	“...porque eu sou, eu nasci dentro de uma família, fui criado dentro de uma família, sou família, vivo na minha família, por acreditar que o caminho é a família. E não tem outro jeito de não ser família. [...] As dificuldades você vai ter, mas com a família tem, você tem um porto seguro pra você agüentar os trancos que você vai enfrentar no dia-a-dia das transformações de uma organização.”	Entrevistado 07
	“Bom, mas a família pra mim é a base. É muito importante essa questão.”	Entrevistado 08
	“Minha família. São duas coisas pra mim que eu falo assim: Hoje eu sou um pai, tenho dois filhos e quando eu sento no chão pra brincar com eles, aquilo ali pra mim não tem comparação a nada. Nada, nada, nada vale, vai substituir ter que acordar de madrugada o filho pedindo água. E é muito bom. Eu, aquela vozinha lá no fundo gritando: Pai. Isso aí pra mim não tem preço não.”	Entrevistado 13
	“Segundo lugar, família. [...] a gente pensa primeiro na família.”	Entrevistado 16
Influência do casamento na carreira	“Mas aí em 77 eu resolvi casar né, meu pai estava querendo desfazer dessa loja. Então eu comprei ela, comprei ela só pra mim.”	Entrevistado 05
	“Não, eu casei em 86, comecei a namorar em 84, depois casei em 86. Foi uma benção pra mim também porque a minha esposa me ajudou muito em todo esse processo. Porque eu sempre digo né, eles falam que atrás de um homem tem sempre uma grande mulher. Não, ao lado de um grande homem, tem uma grande mulher. A minha mulher ela é uma grande mulher porque ela está comigo e e ela me ajudou muito na parte de tranquilidade, de de jogar pra frente, de segurar né, de me impulsionar pra poder fazer o que tinha que fazer que era é contemplar aquilo, a graça que eu tinha num horizonte pra frente.”	Entrevistado 07
	“Ter casado. Eu costumo dizer pra muitas pessoas que o casamento ele traz um equilíbrio profissional muito grande. [...] Mas eu considero, por exemplo, que o casamento foi um investimento muito grande que eu fiz na minha carreira profissional. Você passa a ter uma visão de futuro. Se você pegar um grande empresário, que ele não é casado, não tem esse comprometimento, o futuro dele é o próximo final de semana. Certo? Quando você casa, você começa a pensar numa casa, essas coisas duradouras e isso traz pra empresa também porque você passa a criar raízes na empresa. Você começa a trabalhar projetos na empresa a longo prazo.”	Entrevistado 09
	“Nesse meio período foi, eu conheci minha atual esposa, não fui casado antes, era a primeira esposa. E a gente começou a namorar e aí veio começar a necessidade de uma perspectiva de de, vamos dizer assim, de tranquilidade, de uma coisa fixa no trabalho. Fixo, uma coisa que fosse me dar uma garantia de de conforto, vamos dizer assim, pra poder eu ter uma família.”	Entrevistado 13

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### 4.3.4 Conhecimento

Sob a perspectiva do modelo de Carreiras Inteligentes, o aprendizado é um aspecto chave na construção de uma carreira. O conjunto de conhecimentos, habilidades e competências são ativos que o indivíduo acumula ao longo de sua trajetória. (ARTHUR *ET AL*, 1999). Do relato dos entrevistados foi possível apreender algumas informações sobre a forma como aprendem e sobre suas habilidades.

Dentro da categoria **como o empreendedor aprende**, encontramos as seguintes formas de aprendizado: aprendizado na prática, experiência, integração da teoria e prática, cursos,

leitura, observação e benchmarking. A categoria, as subcategorias e os exemplos de fala relacionados a esse tópico estão dispostos no quadro 30.

Muitos dos entrevistados consideraram importante o aprendizado por meio das instituições formais de ensino, segundo os entrevistados, é onde se adquire o conhecimento teórico. Nove dos entrevistados iniciaram um curso superior em uma faculdade e cinco deles concluíram a graduação. Cinco entrevistados falaram sobre a importância da **integração da teoria e a prática** para o êxito nos negócios.

Outra forma de aprender, muito citada nas entrevistas é o **aprendizado na prática**. A pessoa aprende fazendo, por meio da experiência prática, utilizando a expressão de alguns entrevistados, é o “aprender com a vida”. O aprendizado é construído através do processo contínuo de tentativa e erro. A rotina de trabalho e os problemas do cotidiano do negócio fazem com que o empreendedor reveja as falhas cometidas e desenvolva novas formas de atuação. Nove empreendedores mencionaram o aprendizado por meio da experiência prática em suas carreiras.

De acordo com Degen (2009), a **experiência** é fundamental para que o empreendedor tenha sucesso em seu negócio. Onze dos entrevistados falaram sobre a importância da experiência para quem faz a opção pelo negócio próprio. Os entrevistados disseram que a experiência foi essencial suas carreiras e os que não tinham experiência, apontam a falta de experiência como uma das dificuldades enfrentadas.

Os entrevistados afirmaram que o aprendizado é complementado por meio de  **cursos e leituras**. Segundo eles, os cursos e as leituras são importantes para se manterem atualizados sobre o que ocorre no mercado e no mundo. Essa é uma das preocupações dos entrevistados, estarem atualizados quanto aos acontecimentos e às novidades. Oito entrevistados citaram cursos e leituras como fonte de aprendizado.

Os entrevistados também citaram a **observação** e o **benchmarking** como formas de aprendizado. A observação consiste na atenção minuciosa aos fatos e acontecimentos à sua volta. É prestar atenção nas coisas e fazer as conexões do que foi observado com a sua realidade. O benchmarking corresponde à procura das melhores práticas que as outras

empresas realizam para aplicar na própria organização. Quatro entrevistados revelaram acompanhar os passos dos concorrentes para verificar os fatores que devem aperfeiçoar.

**Quadro 30: Categoria 5 – Como o empreendedor aprende**

Subcategoria	Unidades de codificação	Entrevistado
Aprendizado na prática	“Eu falei assim: não tem nada que foi construído que nós não vamos dar conta de descobrir como é que esse negócio funciona. Nós vamos descobrir né. E aí eu, o princípio que eu tenho quando é um equipamento quando eu, assim, eu tento, tento, não consigo, eu faço é desmontar ele todinho. Desmonto, vou marcando, depois eu monto ele todinho, até entender. Aí eu entendo como que ele funciona e melhoro ele.”	Entrevistado 01
	“Dentro da minha indústria. Aprendendo dentro da minha indústria, com o crescimento dela.”	Entrevistado 03
	“eu aprendi muito, muito mesmo com a experiência de vida.[...] Então, no início eu aprendi mesmo com a vida. Eu não tinha informações [...] como diz o ditado, eu pagava pra aprender. Às vezes paguei muito caro. Com prejuízo.”	Entrevistado 04
	“Assim, no dia-a-dia você vai é passando pelos problemas, vai aprendendo. [...] então, eu aprendi assim fazendo, trabalhando pra produzir essa máquina nova. Tive que, a gente não tinha escola pra gente estudar, foi aprendendo é fazendo mesmo aqui na minha própria empresa.”	Entrevistado 06
	“Mas então eu eu automaticamente dos 10 anos aos 20 eu fiz uma faculdade de Harvard que é essa faculdade do meu armazém. É a minha faculdade de Harvard e a minha especialização em Oxford. Então está aqui, entendeu. [...] Isso eu sou muito consciente porque eu aprendi tudo foi na prática.”	Entrevistado 07
	“Que foi, a forma que foi conduzida a venda em São Paulo, nós erramos muito até acertar. É foi muito difícil agora, recentemente, em Brasília. Mas não foi tão difícil como em São Paulo porque a gente, pela experiência né. Gato escaldado tem medo de água fria.”	Entrevistado 10
	“É a gente está tendo sempre que, eu acho que a gente tem que cada dia, no meu caso, a gente tem que aproveitar dos erros pra gente consertar um pouco mais.”	Entrevistada 11
	“A parte fiscal, a gente aprende também entrando pra dentro, levando umas porretadas, pagando algumas multas, se você estivesse fazendo a coisa de uma outra maneira você não pagaria né.” “E – E você não conhecia nada do negócio. Como você foi aprendendo sobre o negócio? P – Entrando pra dentro né. É cozinhando, ajudando na cozinha, ajudando na copa, ajudando no salão, conversando com os clientes.”	Entrevistado 14
Experiência	“Eu falo que, eu sempre falava que a hora que passar dos 15 anos é que eu ia aprender a fazer calça, sabe. E eu já estou percebendo que a cada dia que passa, você vê que você não aprendeu tudo ainda que você tem que aprender.” “Eu nunca fiz curso de, por exemplo, de modelagem, de estilismo, de não sei o que. A gente vai aprendendo com a prática, com a convivência e a curiosidade mesmo, sabe.”	Entrevistado 16
	“também não tinha muita experiência né. A gente fazia muita besteira, ficava muito endividado, pagava muito juro. [...] Porque uma coisa é você falar assim, eu vou montar isso, mas você não ter idéia exatamente de quanto de dinheiro que você vai gastar pra fazer aquilo, como que aquilo vai ser operacionalizado.”	Entrevistado 01
	“vim começar essa atividade, pra mim totalmente desconhecida né, trabalhar com cosméticos. E, como te falei, minha vida já estava toda organizada, financeiramente, tudo, estava tudo certinho, aí de repente você opta por começar do zero em alguma coisa que você nem conhece. Foi um desafio, assim, muito grande pra mim.”	Entrevistada 02
	“Primeiro ter trabalhado no banco. Uma estrutura altamente profissional, tinha os problemas internos, mas uma estrutura profissional. É... e depois do banco, eu ter conhecido a Empresa W. Em fase de, quase que, naquela época, depois ela se arrastou. Mas ali eu vi o sucesso, o que que era um ícone de sucesso depois virando um fracasso total. Isso me deu base, me deu estrutura pra poder suportar as pressões que eu viria a ter depois, entendeu?”	Entrevistado 05
“E esse trabalho de office-boy me ajudou muito porque eu ia aprendendo tudo. Eu pesava, eu entregava, eu atendia, eu eu somava, eu eu colocava mercadoria	Entrevistado 07	

	nas prateleiras, naquela época não tinha gôndola. [...] Então esse processo todo foi indo e eu fui aprendendo, fui gostando, fui apanhando gosto daquilo, porque eu fazia de tudo. [...] a experiência que eu tinha todinha eu joguei tudo e joguei as cartas todas na mesa. Isso foi de muita valia pra mim porque a coisa fluiu muito bem, o resultado foi imediato. [...] Então quando eu assumi a mercearia, quando eu assumi o auto-serviço, mesmo de mercearia é foi uma decisão porque eu já tinha 10 anos trabalhando atrás de balcão.”	
	Era uma atividade extremamente nova pra gente, como também foi o setor de varejo, que é o supermercado. [...] Porque faltava definição ainda, durante esses anos, como que nós iríamos lidar com um negócio novo, que embora a gente já fosse dono há bastante tempo, chamado indústria. [...] eu não sabia nada, absolutamente nada desse negócio. Sabe o que quer dizer nada, não sabia nada. Eu não sabia nem colocar um produto na prateleira. Entendeu? [...] É conhecimento de técnicas que envolvem o negócio complexo, por exemplo, a indústria. A área do varejo assim, ela já é mais fácil, você aprende mais rápido. Você apanha menos. Mas essas duas dificuldades pra mim foram muito grandes e eu ainda apanho até hoje.	Entrevistado 09
	“E teve algumas decisões erradas também, muitas decisões erradas, que a gente poderia tomar, hoje a gente não tomaria, mas a falta de experiência leva você a cometer alguns erros.”	Entrevistado 10
	“E foi outro desafio. Porque a gente teve que buscar todo esse know-how em São Paulo e teve o prazo de, inclusive eu gosto contar isso porque a gente teve 16 dias. Eu acredito que se o meu marido não fosse engenheiro civil não teria conseguido inaugurar a loja. E foram 16 dias de projeto eletrônico, projeto hidráulico, projeto arquitetônico e know-how. Em 16 dias. Que a gente sabia fazer muito bem pão-de-queijo, biscoito, bolo, mas pastel não.[...] Aí veio, e aí? A gente não sabia nada de pastel.”	Entrevistado 11
	“e eu adquiri a experiência pra poder iniciar então o que eu fiz em 2004, que foi a Empresa X, a criação da indústria cosmética.”	Entrevistada 12
	“Depois, com 12 anos, aí ele me jogou pra parte administrativa de escritório, já pra aprendendo outras profissões, depois eu passei trabalhar com a parte de copiadoras, a tirar xerox, a ajudar a montar processo pra licitação. Com mais ou menos 15 anos eu já passei pra área de financeiro.”	Entrevistado 13
	“...eu trabalhei durante dois anos, fui adquirir alguma experiência administrativa. [...]As dificuldades foram em aprender isso tudo. A lidar com isso tudo né. A descobrir que esse é, esse era o caminho né.”	Entrevistado 14
	“E lá eu consegui chegar à gerência né, de administração. Ajudei desenvolver marca, ajudava em todos os setores né, como administrador.[...] Eu já tinha passado no setor de confecções em todas as áreas né. A única que eu não atuava era venda externa. Aí trabalhei como representante durante mais ou menos um ano. Aí eu achei que estava bom, sabe. [...] Primeiro que eu já tinha experiência no ramo. [...] E o principal ponto foi ter experiência né. Eu adquiri experiência fora primeiro pra depois começar. Quando você vai fazer alguma coisa que você domina bem é muito fácil né.	Entrevistado 16
Integração da teoria e prática	“Então hoje eu aprendo com o Fernando né. Eu aprendi muito com ele. É ele fazendo teoria e eu prática. Que ele estudava a teoria e eu tinha a prática. E nessas conversações no período de faculdade dele, a gente conversava muito, muito mesmo. Que eu via que a minha prática, ela estava muito próxima à teoria. E com algumas modificaçõeszinha algumas coisas de ponto de vista.”	Entrevistado 04
	“Hoje, os meus filhos estão entrando, nós estamos sim melhorando cada dia mais a a teoria. Colocando a teoria junto com a prática.” “Fui em busca desses recursos porque eu tinha certeza, não só tinha como eu tenho, que a teoria ela é fundamental pra uma boa prática. Não basta você ter somente prática.”	Entrevistado 07
	“Mesmo o crescimento prático, porque às vezes a gente tem conhecimento teórico da profissão e não prático né. Isso aí foi crescendo com o tempo.”	Entrevistado 12
	“Adquirindo informações, teoria pra depois você tentar fazê-las funcionar na prática.”	Entrevistado 14
	“porque tem certas coisas que é a parte prática a gente consegue fazer, mas tem a parte é é teórica da coisa.”	Entrevistado 16
Cursos	“Você tem que ter muito estudo e persistência, porque se você não estudar não tem jeito. [...] nós vimos que o caminho era a escola. [...] eu já tinha terminado o curso de administração, fui fazer o curso de logística. [...] Inclusive eu estou fazendo agora uma pós-graduação em marketing na FGV. [...] Então, o curso de administração ajudou demais a desenvolver. Depois veio o curso já de logística e vários outros treinamentos.”	Entrevistado 01

	<p>“...eu comecei a participar de um curso de hidratação [...] Aprendi a desidratar o gengibre e nessa de desidratar o gengibre eu aprendi logo a desidratar beterraba, cenoura e nesse curso tinha ervas também, me envolvi com ervas medicinais e aquele mundo. [...] eu fui fazer um curso de... aprimorar a desidratação na Universidade Federal de Goiás aqui, lá eles estavam ensinando a fazer compotas.”</p> <p>“Cursos. Alguns cursos pra você começar a aprender a mexer com a economia, com os negócios né.”</p>	Entrevistado 03
	<p>“resolvi fazer um curso chamado Empretec. [...] O Empreendedor 21 eu acho que eu fiz ele no ano de 2001 ou 2003, eu não sei, tem o certificado lá.”</p>	Entrevistado 05
	<p>“Aí eu fiz alguns cursos profissionalizantes.”</p>	Entrevistado 09
	<p>“Graças a Deus nós temos a graduação. A graduação te ensina a não ter medo do novo. Te ensina a ter coragem de entrar num desafio.”</p>	Entrevistada 11
	<p>“Eu gosto muito de estudar. Então, mesmo com as minhas meninas pequenas, eu fazia pós-graduações, cheguei a fazer 3 né.”</p>	Entrevistada 12
	<p>“Aí eu fiquei tomando curso no SESC, tomava um curso no SEBRAE. [...] planejo fazer um curso de inglês.</p>	Entrevistado 13
	<p>“Na área trabalhista, a gente faz um cursinho aqui, outro acolá, como diz o outro né.”</p>	Entrevistado 14
Leitura	<p>“As vezes em casa eu leio, leio jornal, leio revista. Eu considero até que é um trabalho. Mas faz parte da minha formação acadêmica estar lendo [...] Na área da administração, mais é lendo mesmo né. Você lê jornal, lê revista, lê livros né. Eu sou mais pra jornal ou revista. Eu adoro ler jornal. E vai aprendendo e vai tirando suas conclusões.”</p>	Entrevistado 01
	<p>“Porque eu sempre gostei de de de... eu sempre li demais na minha vida, eu sempre gostei de leitura né. Então, hoje em dia eu leio de cara dois jornais na parte da manhã. Eu leio, toda semana eu leio quatro, cinco revistas. Eu leio livro. Então leitura faz parte da minha vida. Eu acho uma coisa muito interessante. Sempre gostei muito de leitura.”</p>	Entrevistado 03
	<p>“Eu vejo na na própria é... leitura de uma revista né, jornal, a própria internet.”</p>	Entrevistado 04
	<p>“E gosto muito de livro. [...] quando eu compro o livro, eu não gosto de comprar só um livro de um assunto, eu gosto de comprar de outros autores pra poder ter a noção do que que, não só uma opinião.”</p>	Entrevistado 05
	<p>“procuro ler sobre líderes né, o que que as outras empresas fazem pra me aprimorar cada vez mais nisso. [...] Bom, conforme eu lhe disse, a leitura. E eu sou uma pessoa assim, em termo de leitura, eu nunca nunca paro. Em todos os aspectos. Jornais diários, revistas semanais, quinzenais, mensais, bimensais, tem aquelas que a cada dois meses.”</p>	Entrevistado 08
	<p>Duas coisas, ler, viagem, né.</p>	Entrevistado 09
	<p>Li um pouco. A revista do varejo me ensinou muita coisa. [...] Eu gosto muito de ler revista né, que é do ramo, chama Supermercado Moderno né.</p>	Entrevistado 15
Observação e benchmarking	<p>“passei a visitar outras empresas, pessoas que eu conhecia. [...] passei a viajar, conheci mais empresas que mexiam com solda [...] nessa época eu já visitava os meus concorrentes. Na realidade eu era assim poderia considerar no ramo de locação de solda especificamente eu poderia ser o centésimo né. E eu queria saber quem que era os maiores. E eu identifiquei essas pessoas e comecei a visitar essas pessoas. É, fui visitando, conhecendo como que elas funcionavam. [...] O pessoal queria saber como que eu funcionava, como que era pra cobrar, contrato, a gente trocava experiência.”</p>	Entrevistado 01
	<p>“É observação, eu observo muito o comportamento, tendência de mercado, entendeu?”</p>	Entrevistado 09
	<p>“Tanto que a gente foi pra São Paulo [...] É visitamos uma pastelaria, nos deram o endereço, a mulher deixou a gente olhar tudo. Tirar medida das coisas dela, ensinou tudo pra gente. Assim, de tamanho. [...] E ela foi ensinando como proceder com comandas, com tudo, como fritar na hora. Ela deixou a gente ver tudo.”</p> <p>“Menina, eu ando na rua, eu trabalho o tempo inteiro, tudo eu presto atenção. Assim, que me interessa pra empresa. Sabe, eu vou, por exemplo, vou numa festa de casamento, aí às vezes eu sento com minhas amigas, eu falo assim: Não me pergunta que cor de roupa que alguém está porque eu não sei. Mas alguns detalhes do buffet tudo eu percebo. Então, assim, eu tenho que observar o tempo inteiro”</p> <p>“...porque eu tenho, o concorrente é a melhor, é o melhor pós-graduação pra gente. Você ser inteligente e aprender com o erro deles, porque ele vai errar ou ou aprender com o sucesso deles né.”</p>	Entrevistada 11

	“Gosto também de fazer um benchmarking, que é acompanhar é marcas, às vezes estrangeiras ou mesmo nacionais, em destaque nas áreas.”	Entrevistada 12
	“Vou te dar um exemplo, tem uma empresa em Goiânia que produz a cueca pra mim. Eu vou lá pra criar, pra acertar, pra montar o pedido e pra desenvolver o negócio. E se eu ficar lá duas horas, eu estou duas horas observando. Ali eu estou vendo as falhas dele, as coisas que eles estão fazendo de errado, que eu já faço certo e o que eles estão fazendo, que eu estou fazendo errado. Aí eu volto pra minha fábrica, já com a cabeça pensando, essa parte aqui eu estava errado, o certo é aquilo ali. E já mudo, entendeu? Eu acho que tudo que eu aprendi na minha vida foi dessa forma, você acredita?”	Entrevistado 16

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

As **habilidades** constituem os ativos da carreira do empreendedor e são construídas a partir da educação, da experiência de vida e do trabalho (ARTHUR, 1999). Nas entrevistas, os empreendedores falaram sobre os seus pontos fortes e seus pontos fracos. A partir desses elementos foram relacionadas algumas habilidades consideradas importantes para os empreendedores: a gestão de pessoas, capacidade de delegar, visão de oportunidades, inovação, flexibilidade, domínio de informática, organização, visão de futuro e agilidade. Exemplos das falas dos entrevistados relacionadas a essas habilidades são apresentadas no quadro 31.

O tema **gestão de pessoas** foi abordado em todas as entrevistas e foi um dos temas mais recorrentes. Todos os empreendedores falaram da necessidade de saber lidar com as pessoas e apontaram essa característica como um fator crítico para o sucesso do negócio. Os que não citaram a gestão de pessoas como um ponto forte, citaram como um ponto em que têm dificuldade e precisa ser desenvolvido.

À medida que a empresa vai crescendo, aumenta a complexidade das atividades e surge a necessidade de que o empreendedor comece a delegar as funções. A **capacidade de delegar** e saber como fazer isso foi apontado como uma habilidade importante por quatro dos entrevistados.

Uma outra habilidade identificada no discurso dos entrevistados é a visão de oportunidades. Cinco dos entrevistados falaram sobre a visão de oportunidades, que corresponde à capacidade de identificar oportunidades, visualizar possibilidades de bons negócios, conforme a expressão de um dos entrevistados, é “enxergar onde os outros não estão enxergando”.

A capacidade de inovação também esteve presente no relato dos entrevistados. De acordo com Fillion (1999) inovar é um dos objetivos do empreendedor. Uma das características do

empreendedor é a capacidade de estar constantemente em atividade criativa, sempre com novos projetos. Cinco dos entrevistados falaram sobre a capacidade de inovar como uma habilidade necessária em seus negócios.

O jogo de cintura foi citado por três dos entrevistados. Essa habilidade corresponde à **flexibilidade**, que é a capacidade de se adaptar às mais diversas situações e saber contornar os problemas, procurando um ponto de equilíbrio. A flexibilidade implica na busca e escolha de alternativas para agir em situações contingenciais.

Atualmente, a tecnologia é um fator importante na vida de qualquer organização e o domínio das novas tecnologias constitui um fator de competitividade. O **domínio de informática** foi citado por alguns dos entrevistados como um ponto em que eles têm dificuldade, mas que constitui uma ferramenta importante para a gestão de uma empresa.

Outras habilidades listadas foram: a **organização**, a **visão de futuro** e a **agilidade**. Organização é a capacidade de ordenar as coisas, de estabelecer padrões e estabelecer métodos para a ação. A visão de futuro corresponde à capacidade de identificar as tendências e conseguir antecipar os acontecimentos do futuro. A agilidade está relacionada à rapidez em pensar e agir.

**Quadro 31: Categoria 6 – Habilidades do empreendedor**

Subcategoria	Unidades de codificação	Entrevistado
Gestão de pessoas	“A outra competência hoje seria lidar com pessoas.[...] estar em harmonia com o pessoal que você trabalha, ter pessoal bom, um pessoal que você confia né.” “A dificuldade hoje seria a gente melhorar essa área de gestão, ser assim um diretor é melhor que consegue realmente fazer a equipe dar resultado.” [...] “uma dificuldade ainda como profissional de colocar as pessoas pra entender que tamanho que é esse mercado. Fazer elas acreditar na no que eu estou pensando e fazer elas fazerem.”	Entrevistado 01
	“Um ponto positivo que eu vejo em mim como profissional é o tratamento que eu dou pra os meus funcionários. [...] E por eu ter passado por várias dificuldades na minha vida eu entendo a dificuldade também do funcionário e valorizo isso né. Hoje, meus funcionários, eles têm transporte, têm alimentação. A melhor churrascaria de Aparecida é que leva a comida pra dentro da Empresa X hoje né. [...] É a participação de todos nesse processo. Desde a secretária lá embaixo né, que é a mais nova aqui no escritório é ela, está aqui com a gente tem quatro anos se não me engano, até os mais velhos que tem dentro da empresa.”	Entrevistado 03
	“Se você me perguntar hoje quantos funcionários durante esse período passou nas minhas mãos, eu não tenho. Só uma coisa eu te falo, eu até é hoje eu tenho 4 funcionários com mais de 20 anos aqui.[...] E o relacionamento com a parte de funcionário foi ótimo e eu acho que isso ajudou muito. Porque uma empresa onde os colaboradores eles são bem tratados, são bem cuidados, é eles trabalham com mais gosto e não deixa. Porque na verdade sozinho não tem jeito né.	Entrevistado 04
	“Acontece muito caso de a gente treinar uma pessoa numa faculdade ou num	Entrevistado 05

	<p>cliente nosso, na hora que a pessoa está perfeita no atendimento, ela sai do cliente, vai pra outro. Entendeu? O mercado hoje também é muito promíscuo. A pessoa aceita ganhar qualquer salário, por exemplo, num cliente nosso. A gente prepara, na hora que ela começa a ficar boa, ela se sente mais segura e aí, se ela não tem aumento de salário, ela sai da empresa. E isso gera um problema pra gente. E a gente treina tudo de novo.”</p> <p>“Tem gente que fala: Não, gestão de pessoas, temos que buscar cooperação. Tá, nós vamos buscar cooperação. Qual é o procedimento que a pessoa vai ter que seguir pra ela atingir o máximo dela? Eu acredito que a pessoa só atinge o máximo, um profissional só dá o máximo, quando tem processos claros e definidos na empresa. Porque senão ele vira um talento jogado, entendeu? Ele fica um cara desperdiçado.”</p>	
	<p>“...também dificuldade grande com pessoal né, pessoa pra trabalhar, mão-de-obra, a gente não tem mão-de-obra no mercado e tem encontrado funcionários que têm causado prejuízo também né. [...] Tive dificuldade pra encontrar pessoas, boa equipe pra trabalhar aqui. É difícil. Poderia ter crescido mais se eu tivesse acertado mais na escolha das pessoas pra trabalhar aqui. [...] tenho que melhorar essa parte administrativa, formar equipe, eu tenho sempre lutado pra formar o pessoal aqui na empresa, porque é muito difícil você encontrar as pessoas pra trabalhar com você. Pessoa que interessa mesmo pela empresa, não só que interessa só no emprego.”</p>	Entrevistado 06
	<p>Não tem mão-de-obra especializada. Não tem. É idade da pedra. Até hoje, em pleno século 21, a mão-de-obra de auto-serviço é da idade da pedra. Você tem que laçar, você tem que, você tem que incentivar, você tem que fazer o profissional. [...] As maiores dificuldades que nós enfrentamos, que eu enfrentei pra aprender, questão de recursos humanos, funcionários. Eu apanhei demais, sofri demais da conta, entendeu? Porque pra poder entender a cabeça das pessoas. E isso ainda continua sendo um grande problema, um grande... porque as pessoas caem de para-quedas na sua organização. A maioria cai de para-quedas. Entra aqui, não sabe nem o que está fazendo aqui. [...] Eu quero ser 100% pessoas. É aquilo que eu estava te falando há pouco, o maior desafio são pessoas. Mas é a coisa mais extraordinária da vida. É mexer com pessoas. Porque as pessoas, elas te surpreendem. Tanto pra baixo, mas também pra cima.</p>	Entrevistado 07
	<p>“Ah, eu acredito que uma das grandes competências foi aprender a gerir equipes né. Porque é um grande desafio. Uma coisa é você falar: eu sou o dono e você tem que me obedecer. Outra coisa é você saber conciliar opiniões, idéias, pensamentos divergentes, pessoas de culturas totalmente diferentes, de pensamentos opostos, totalmente divergentes. Você saber como fazer com que o que você tem de idéia de empresa, de projeto, se encaixe baseado nas diversas opiniões que nós temos dentro da empresa. [...] Então existem vaidades. Você tem que administrar o ego das pessoas. Administrar interesses. Uma das coisas que eu acredito que eu tenha desenvolvido bem foi essa parte. <b>A gestão das pessoas.</b>”</p>	Entrevistado 08
	<p>“Aí em 2006 nós fizemos um esforço que era uma análise da situação e resolvemos envolver todo o nosso pessoal. O envolvimento deles se daria também pela parte de qualificação. Então hoje nós estamos investindo no nosso pessoal através de treinamento.”</p>	Entrevistado 09
	<p>“Então pra você ter uma idéia, conheço a história de cada funcionário [...] E a gente visa muito o social na empresa também. Ajuda muito o funcionário. Então, ou seja, o funcionário que vai com a gente aí. Tem um funcionário que cresceu com a gente está até hoje. Tem funcionário que tem 14, 13 anos de empresa. Então eu sempre digo aqui que às vezes entrar aqui não é fácil, mas sair é difícil. [...] Na verdade, é uma empresa, ela só vai pra frente também, ela só chega em determinado lugar, quando você coloca a pessoa no lugar certo. No decorrer de anos a gente encontrou pessoas realmente é comprometidas com o trabalho da empresa. [...]Então um dos fatores é as pessoas que você traz pra trabalhar na sua empresa. Isso é fundamental, sem dúvida nenhuma. Porque você não trabalha sozinho. Você não consegue fazer nada sozinho. Então, ou seja, você precisa de um respaldo. Você não consegue estar em todos os lugares ao mesmo tempo.</p>	Entrevistado 10
	<p>Considero uma parte que é trabalhosa, trabalhar com pessoas. Treinar as pessoas, manter as pessoas motivadas. [...] gosto muito também da coletividade, do da equipe, do trabalho em equipe. Você vê pessoas, realmente, extremamente é... extremamente vinculadas ao trabalho. Comprometidas. Isso é uma coisa que eu gosto muito.</p>	Entrevistada 12
	<p>Temos um relacionamento, desde que a empresa era pequena, com os</p>	Entrevistado 13

	funcionários muito muito bom. [...] A gente faz uma coisa muito democrática. E eu acho que com isso a gente tem, assim, um comprometimento maior dos funcionários com a empresa. Eles se sentem sócios, vamos dizer assim né. [...] Uma das coisas que eu sei fazer muito bem é fazer o o relacionamento interpessoal aqui da empresa.	
	“Então hoje são quase 80 funcionários. E tive um bom relacionamento com eles.”	Entrevistado 14
	“Meu ponto forte que eu acho é assim, é a minha equipe. Entendeu? Que eu sou muito bem auxiliado. [...] a minha equipe que eu acho que é o meu ponto forte no comércio hoje. Que eu sem minha equipe não sou ninguém né.[...] Então assim, eu acho que eu tinha que conhecer toda a minha equipe. Mas assim, eu não deixo tempo pra isso. Invés de eu estar aqui conhecendo um funcionário que vai trabalhar pra mim talvez, ficar nove, dez anos, igual tem gente que trabalha comigo a esse tempo né.”	Entrevistado 15
	“Eu acho que eu tenho assim uma habilidade pra pra lidar com as pessoas, sabe. Eu tenho uma boa habilidade pra lidar com as pessoas.”	Entrevistado 16
Capacidade de delegar	“Assim, eu já tenho 5 pessoas encarregadas, eu já consigo passar muita coisa pra eles, mas tem muita coisa que eu gosto de fazer. E isso acaba me tirando é... tempo de estar fazendo outras coisas e também me dá medo porque se eu não conseguir fazer isso e a empresa crescer muito, se eu não tiver a pessoa certa, a forma de controlar, é, talvez eu possa realmente perder o controle disso.”	Entrevistado 01
	“E eu percebi que eu havia cometido um engano. Eu achava que eu havia delegado, mas eu tinha feito delargado. Já ouviu essa expressão? Porque tem hora que você pensa que delegar é delargar né. Eu imaginava que eu tinha delegado pra eles essa atividade e que com isso, eles estariam trazendo no dia a dia, como um feedback, aquilo que estava acontecendo. Mas isso não aconteceu. [...] As minhas falhas maiores eram a omissão. Não por querer achar que o problema resolveria por si só, mas por achar que ao delegar pra você, eu não precisaria mais preocupar.”	Entrevistado 09
	“Então, a delegação é um ponto muito importante. Eu acho, é escuto isso das pessoas que trabalham comigo. Eu delego, mas eu vigio. Então é quero muito que chegue um dia que eu delegue sem vigiar.”	Entrevistada 12
	“Porque eu delego as funções né Simone, então por isso que eu não fico preso aqui. [...] Eu deleguei as funções, os colaboradores resolvem a maioria das coisas. Resolve e depois só me passa. Quando está bem resolvido não precisa passar. Quando tem alguma dúvida, alguma pendência, traz pra mim né. Mas estando certo, não tem problema.”	Entrevistado 15
Visão de oportunidades	“Eu sei exatamente o que que é bom pra o negócio, o que que não é, aonde colocar o dinheiro, que hora que, como é que funciona o mercado.”	Entrevistado 03
	“É enxergar aonde os outros não estão enxergando. Eu consegui ver é... um gramado verde onde você está vendo uma montanha de pedra.”	Entrevistado 04
	“Então eu via que era um bom negócio. Isso eu consegui. Mesmo sendo rapaz novo eu eu consegui ver, enxergar isso.”	Entrevistado 07
	“As pessoas falam que eu tenho uma visão. [...] Mas realmente a gente consegue algumas vezes perceber algo que assim, que nos sinaliza determinadas direções.”	Entrevistada 12
	E às vezes, eu tenho assim uma percepção muito fácil das coisas, visão.	Entrevistado 13
Capacidade de inovação	“Inovar, inovar o mercado é nossa nossa meta. Sempre inovar em coisas que não tem. Nichos que não existem né.”	Entrevistado 03
	“Uma empresa ela vive de lançar produtos, novas é tecnologias, inovar e tudo mais.”	Entrevistado 08
	“E gosto, embora aparentemente a gente pareça conservador, eu gosto das inovações. Posso até não dominar as inovações totalmente, mas aceito, gosto que elas estejam presentes no dia a dia, na empresa né.”	Entrevistado 09
	“E a gente sempre procurava nessas ocasiões com, pra ter criatividade, reinventar alguma coisa e foi muito bom. [...] Olha, eu gosto muito do fato de lançamento de nossos produtos, de inovações, descobertas que que nós fazemos”	Entrevistada 12
	“Então eu estou assim, sempre eu estou à frente e isso sempre requer um certo investimento né. Eu passo o tempo todo é tentando procurar meios de inovar. [...] Eu gosto de estar descobrindo receitas novas, métodos novos.”	Entrevistado 14
Flexibilidade	“você tinha aquela, o jogo de cintura da da situação da época.”	Entrevistado 07
	“Mas eu acho que que a gente é, no meu caso, falando de mim, um jogo de cintura muito bom que eu acho que eu tenho. Sei lidar com algumas	Entrevistado 10

	dificuldades.”	
	“...eu acho que eu tenho um jogo de cintura muito grande”	Entrevistado 16
Domínio de informática	“eu tenho muita, eu não desenvolvi habilidades de informática ainda. Eu não tive tempo. Eu não sou muito preso a essas coisas muito paradas, sabe. Eu sou mais dinâmico, eu gosto mais de estar no mercado, estar na rua, estar andando, estar aprendendo. Então acabou que eu não consegui desenvolver muita habilidade nesse processo. Aí, o que acontece? Eu preciso de muitas coisas aqui, eu preciso estar pedindo pra alguém fazer pra mim. Aí eu não, a coisa não anda né. Porque não tem a dedicação que eu tenho né. Ao passo que eu não saio daqui pra fazer muitas coisas e eles não ficam aqui pra fazer as coisas. Então, esse que é o problema né. Meus sócios que tiveram a condição de desenvolver um pouco mais de habilidade no processo de informatização, que eu não tenho, que eu não pude e que me falta isso.”	Entrevistado 14
	“Ah, outra deficiência. Informática, não adianta você falar comigo. Eu tenho meu computador. Trabalho com cobrança no meu computador né. Mas você manda eu lá fechar um caixa meu. Eu não sei. Eu tenho que chamar o Pedro, eu tenho que chamar a minha gerente, a Lara. Eu não sei. Então eu não me interessei em parte de informática, entendeu? Eu não quis melhorar nisso aí, que se eu interessasse.”	Entrevistado 15
	“Por exemplo, eu, eu não, não é meu ponto forte a área de informática. Eu, por exemplo, eu sei que o meu sistema aqui está muito antigo. Eu estou percebendo que eu preciso controlar muito é a parte, que a empresa cresceu muito, sabe. Então o que que eu tenho que fazer? Eu tenho que melhorar essa parte.”	Entrevistado 16
Organização	“Eu sempre fui muito organizado”	Entrevistado 05
	“É organização total, acho que eu sou muito organizado, até em excesso. E isso um profissional, qualquer que seja, tem que ter organização.”	Entrevistado 10
	“... eu acho que eu preciso melhorar a organização. A organização.”	Entrevistado 13
	Hoje, eu imagino assim, organização é 90% né	Entrevistado 16
Visão de futuro	“E essa percepção de futuro me ajuda muito. Tentar imaginar o que será o mundo daqui dois anos, três anos. Entendeu? Imaginar o que que as pessoas estarão comprando no nosso setor né.”	Entrevistado 09
	“Sei procurar um caminho, sei por exemplo, é ver uma dificuldade já lá na frente, com antecedência, que é um fator muito importante, você conseguir enxergar lá na frente.”	Entrevistado 10
Agilidade	“É, pensamento rápido. Imediatismo. Você está entendendo? Sem, às vezes, não tendo, não significa que você não tem necessidade de ter às vezes um tempinho pra pensar. Mas o que eu mais analiso na minha pessoa é o pensamento rápido. Raciocínio rápido. [...] Então é rapidez no raciocínio, rapidez na atitude, né.”	Entrevistado 05
	“Hoje a tomada de decisão é assim: Vamos fazer. Vamos. Não vamos marcar o dia de começar não. Nós já começamos agora. Entendeu? Se a decisão foi tomada, o início é hoje.”	Entrevistado 09

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### 4.3.5 Redes de Relacionamentos

De acordo com o modelo de Carreiras Inteligentes, o knowing-whom, que é a competência ligada aos relacionamentos interpessoais, é uma ferramenta importante para a construção da carreira (ARTHUR *ET AL*, 1999). Alguns dos entrevistados falaram sobre a importância da relação com as pessoas em suas trajetórias e sobre como construíram suas redes de relacionamento. Os entrevistados falaram sobre: a importância dos relacionamentos interpessoais, a participação em eventos, a participação política, a relação com os sócios e a

relação com os bancos. Essas subcategorias e as unidades de registro dos relatos correspondentes estão relacionadas no quadro 32.

Onze dos entrevistados falaram sobre a influência da relação com amigos, concorrentes e outros profissionais (**relacionamentos interpessoais**) em suas carreiras. Os entrevistados afirmaram que eles aprendem com essas relações, conversando com as pessoas, por meio da troca de idéias e experiências. Essas pessoas podem ser os amigos, os funcionários ou alguém que tenha mais experiência sobre algum assunto. Um simples bate-papo é visto como uma importante fonte de aprendizado.

Além do aprendizado, os relacionamentos podem dar suporte à carreira por meio das conexões que são criadas. Através desses relacionamentos surgem as parcerias, a indicação de clientes, e até mesmo novos negócios. Os entrevistados também falaram da importância da **participação em eventos**, como feiras, congressos e seminários. Nesses eventos são desenvolvidos novos contatos e a rede de relacionamentos é ampliada.

Alguns entrevistados comentaram sobre sua **participação política**. Eles contaram sobre suas atividades em associações, agremiações, entidades de representação de classe, e partidos políticos. Eles assumiram posições de liderança nessas instituições e afirmaram gostar da arena política. Quatro dos entrevistados afirmaram ter feito parte da diretoria de alguma organização política.

A **relação com os sócios** também foi um assunto comentado nas entrevistas. Segundo Degen (2009) as pessoas que não têm todas as habilidades essenciais à condução de um negócio, devem se unir a um sócio que tenha essas habilidades que lhes faltam, criando uma relação de complementaridade. Nove entrevistados possuem como sócios pessoas da própria família e sete deles informaram que o sócio é o cônjuge. Em alguns casos de sociedade com pessoas que não eram da família, a sociedade não deu certo e eles optaram por continuar sozinhos. Somente três dos entrevistados conseguiram manter a sociedade com pessoas que não pertenciam às suas famílias. Nesses casos, o relacionamento com o sócio foi tido como essencial para o sucesso do negócio.

Três dos entrevistados falaram sobre a importância da relação com as instituições bancárias. Muitos empreendedores começam com recursos escassos e dependem de capital externo para

manter e expandir o negócio. Dessa forma, a **relação com os bancos** assume um papel relevante, tendo em vista que, depois da família, o banco é a principal fonte de crédito dos empreendedores.

**Quadro 32: Categoria 7 – Redes de Relacionamentos**

Subcategoria	Unidades de codificação	Entrevistado
Relacionamentos interpessoais	<p>“A partir daí eu comecei a ter várias amizades, é com as pessoas de São Paulo.[...] Eu achei um amigo, que eu era distribuidor da marca dele, e com ele eu pude entender assim a magnitude do negócio né. Porque ele fazia negócios, era gerente dum produto pra solda na América Latina e ele sempre conversava comigo e falava onde é que ele ia o que que ele fazia [...] Então eu tinha a oportunidade além de estar conversando com ele e também de ele estar me contando essas coisas..”</p> <p>“Então, você não pode ficar quieto, só dentro da sua sala, só dentro da sua empresa. Você tem que conversar com as pessoas, não importa se ele é um soldador, se ele é um almoxarife, se ele é um encarregado ou se ele é até o presidente da empresa tem que conversar com ele”</p>	Entrevistado 01
	<p>“Fez-se uma amizade. Então aquilo ali. É a coragem de ir, a amizade dessas pessoas, isso tudo você vai.”</p>	Entrevistado 03
	<p>“o relacionamento também que, tenho um bom relacionamento. Me relaciono muito bem com as pessoas.”</p>	Entrevistado 04
	<p>“Aí, como eu tinha um relacionamento de RH muito forte com as pessoas, empresas, eu fui fazer plano de cargos e salários. Eu fazia, eu fazia pra essas empresas que tinham no mercado, eu não cobrava nada, fazia pela amizade e pelo relacionamento.”</p> <p>“Dei aula em faculdade uma época, é não por necessidade financeira, mas pra mim desenvolver essa habilidade e aumentar minha rede de relacionamentos.”</p> <p>“Quando uma pessoa conta uma experiência que ela teve numa situação, eu gosto disso, isso me motiva. [...] porque a pessoa passa, fala: Ah, eu vivi isso, e eu lembro de quando eu vivi, qual que foi a decisão que eu tomei, qual foi a decisão que ela tomou, você entendeu? Gosto muito disso.”</p>	Entrevistado 05
	<p>“Tem uma coisa que é muito importante nesse momento, que tem acontecido comigo nesses dois últimos anos, que é conviver com pessoas mais experientes. Inclusive dentro da própria empresa. Você viu uma pessoa entrando aqui, é um senhor que é o nosso superintendente administrativo. Então ali pra mim, a cada conversa, cada dia, eu descubro uma novidade. Seja em função da empresa, ou até mesmo de conhecimentos gerais.”</p>	Entrevistado 08
	<p>“Aprendo com as pessoas que às vezes eu jamais poderia imaginar que são fontes de conhecimento, mas eu aproveito né. Existe um conceito que conhecimento você transmite, experiência, ela é muito pessoal, né. Mas conhecimento, então quando uma pessoa sabe alguma coisa, não importa o que que ele seja, eu consulto ele”</p>	Entrevistado 09
	<p>“E toda pessoa tem uma experiência que pode passar pra gente. Então, a gente, a pessoa tem que absorver isso. [...] Então eu procuro interagir com todo mundo, em todos os setores, entendeu? Interagir muito bem com eles. Porque eles estão vivenciando o negócio aí fora.”</p>	Entrevistado 10
	<p>“E os meus primeiros clientes foram meus professores da faculdade. Eles durante a aula, eles eram professores também muitas vezes do curso de medicina. Falavam da farmácia para aqueles que estavam estudando.”</p>	Entrevistada 11
	<p>É com esses recursos de é diretoria de da ACIEG e do CAED, a gente tem a oportunidade de conhecer empresários, tanto do meio corporativo, quanto do meio de de político.</p>	Entrevistado 13
	<p>“E, às vezes, nós reunimos também alguns comerciantes, que tem alguns que é do nosso meio né, a gente conversa muito né. E a gente aprende muita coisa nessa reuniãozinha, conversando com os amigos, que assim, a gente mexe com supermercado, vai começar a respeito de que? De padaria? De de farmácia? De outra coisa que não tem nada a ver? Nós vamos conversar o que? Dentro do supermercado. Nosso ramo. [...]Toda vez que a gente vai, hora que vê, só está falando de supermercado. Entendeu? Está falando de um cartão que está cobrando muito caro. Está falando de um cara que vende um carrinho mais barato no supermercado. Está falando de um cara que tem a formação visual</p>	Entrevistado 15

	melhor. [...] Então assim, a gente aprende muito com isso né. É gente do meio que a gente reúne né. Às vezes a gente reúne cinco, seis comerciantes, certo?	
	“Pra você ter uma idéia, eu vou te dar um exemplo que aconteceu com você. Eu cheguei lá na sua, na sua, na firma de vocês na época, na época da Código Z mesmo, você numa mesa e sua mãe na outra. [...] Aí eu cheguei aqui, reuni com a minha secretária e mostrei o que que é profissionalismo. Entendeu? Quer dizer, eu aprendi com você que eu estava errado aqui, sabe.”	Entrevistado 16
Participação em eventos	“Passei a frequentar também as feiras em São Paulo, a feira mecânica, da eletro-eletrônica. [...] ir nas feiras, né. Principalmente, em São Paulo. Conhecer que é um mercado muito maior. Uma coisa muito mais ampla.”	Entrevistado 01
	“Participação em eventos, junto com outros empresários né.”	Entrevistado 03
	“Cada dia quando você sai, você vai em muita feira, aí você vai vendo coisa diferente, vai captando aquilo né e aprendendo”	Entrevistado 06
	“participando de seminários, conferências, congressos. Sempre. Tudo que eu vejo que tem alguma afinidade, que eu vejo que é interessante, de situações de sucesso.”	Entrevistado 08
	“Outra coisa, acho que ajudou muito, foi o fato de eu ter participado assim de muitos eventos, essa proposta de estar mudando sempre que for possível né.”	Entrevistado 09
	“Hoje o Brasil inteiro, eu vou muito em feira, feira em São Paulo. Recentemente, na de franchising. E vi o quanto todo mundo está igual. [...] Essas esses congressos que tem. Muita palestra. Tudo. Eu participo demais. Tem mais de 12 a 15 anos. Eu sempre estou participando, ligada a isso.”	Entrevistada 11
	“Participando de eventos nacionais. Às vezes não com stands tão grandes quanto eles podem, mas nós estamos lá presente. [...] Gosto também de sempre participar de congressos da minha área. Pra estar sabendo novidades e congressos de fora.”	Entrevistada 12
	“Porque eu quero começar a visitar. Fazer feiras. Que tem no Japão. Tem feiras que tem na Itália. Estados Unidos. Tem umas feiras ligadas ao meu segmento e eu quero buscar essas informações primeiro, antes de ela chegar no Brasil.”	Entrevistado 13
	“Já tive, participei de uma feira é internacional. [...] Já tive, fui nessa feira, consegui fazer alguns negócios né.”	Entrevistado 16
Participação política	“eu sempre tive uma vocação muito grande pra participação política [...] Qualquer coisa, quer dizer, numa entidade de classe, é, eu fui diretor, eu dava expediente lá como se fosse na empresa.”	Entrevistado 09
	“E aí depois nós formamos, de alguns anos, 10 anos, nós formamos uma associação aqui em Goiás, onde eu participei da diretoria e nós podemos, o que nós contribuimos foi através de procedimentos, de boas práticas de manipulação.”	Entrevistada 12
	É com esses recursos de é diretoria de da ACIEG e do CAED, a gente tem a oportunidade de conhecer empresários, tanto do meio corporativo, quanto do meio de de político. Que através de política também, querendo ou não, ajuda a gente.	Entrevistado 13
	“Eu adoro política, sabe. [...] eu hoje sou vice-presidente do Partido X [...] Gosto muito mesmo de política. E e as pessoas percebem isso né. Vai ter um comício aqui, eles gostam de chamar, pôr pra discursar, pôr pra representar os empresários, sabe. [...] Então eu gosto muito de política e eu até tenho sonho de ser prefeito.”	Entrevistado 16
Relação com os sócios	“Passados dois anos e meio, né, o Antônio já tinha saído, o Felipe pegou e resolveu ir para os Estados Unidos. Aí nós desfizemos a sociedade e eu passei a ser proprietário.”	Entrevistado 01
	“Só que nesse período, assim, é o Joaquim já saiu da sociedade e a gente não casou muito nossas, nossos pensamentos com relação ao trabalho, à forma de trabalho, tudo não, não deu certo. Aí ele optou por sair. A gente comprou a parte dele. Compramos a parte da Marília também. Ficamos só nós duas. [...] E principalmente as pessoas que eu ia trabalhar. Porque eu não conhecia, assim, profissionalmente eu não conhecia. Apesar de ser, um deles ser meu cunhado, o outro, irmão dele. Mas eu não conhecia, não sabia como é que era o comportamento deles. Tanto que acabou que não deu certo né.”	Entrevistada 02
	“Aí arrumei um cunhado meu pra entrar de sócio comigo pra ajudar a montar. [...] Tá bom, meu cunhado entrou comigo, comprou as instalações, entramos de sócio eu, ele e meu pai. Bem, aí inaugurou o peg pag, foi indo, com dois meses, três meses de peg pag inaugurado o meu cunhado desorientou. Não, isso aqui não dá nada, isso aqui não compensa, não vou mexer com isso, tal, não quero, não quero, não compensa, me compra a minha parte ou então eu vendo a de vocês.”	Entrevistado 07
	“Então é, e outro detalhe também muito importante, a sociedade. São 15 anos	Entrevistado 10

	de sociedade. Então você não vê toda hora uma sociedade de 15 anos. Então, ou seja, é nunca desmanchar o que o outro fez. Eu não desmancho o que ele faz, ele não desmancha o que eu faço. Mesmo que ele fique aborrecido de um lado e eu fique aborrecido de outro. [...] Nós estamos aí sempre sempre tomando as decisões juntos. Aqui, ali, um discorda do outro, mas a gente chega num consenso. É mesmo às vezes que contrariado com alguma decisão que o outro tomou, a gente realmente se fecha.”	
	“...eu acho que o que contribuiu e contribui até hoje é esse casamento que eu tenho com meu sócio de de a gente saber dividir as coisas, dividir as responsabilidades e a força de vontade que ele tem de de desenvolver, de crescer, correr atrás [...] Eu acho que o que um tem de defeito o outro tem de qualidade, o que um tem de qualidade o outro tem de defeito. Mas eu acho que somando tanto eu como ele, a gente é o casamento que deu certo e dá certo até hoje. A gente não é só sócio, a gente é amigo, a gente é companheiro.”	Entrevistado 13
	“Está comigo até hoje. Tem uma atividade paralela, foi mexer com carros né. Ele também, ele também não tem o sentimento que eu tenho pela coisa não. Eles fazem mais pelo dinheiro no final da história né. Então é por isso que eu te falo que foi eu que levo o negócio mais adiante.”	Entrevistado 14
Relação com os bancos	“Você tem que conversar mais com gerente de banco. [...] Hoje se um gerente de banco chegar em mim e falar: você quer dinheiro emprestado? Eu vou falar pra ele: Você tem tanto pra me arrumar? Porque eu vou aumentar meu faturamento em tantos por cento. Mas sei também que se ele não me arrumar, o quanto que eu posso fazer sozinho.”	Entrevistado 01
	“...a gente teve sempre muito bom relacionamento com gerente de banco, por exemplo. Se você tem essa, essa vantagem, assim, você já está com 50% do seu crédito aprovado. Se você cair nas graças de um gerente de banco, você está bem, agora se você não cair.”	Entrevistada 02
	“Ficava o gerente vindo aqui, todo mês, um de um banco: Oh, você mandou, você está mandando cobrança pouca pra mim. Falei: Não, estou mandando pra o banco lá. Não, manda pra mim que eu vou fazer uma taxa melhor. Hoje, a gente tem que ficar atrás deles pra ficar pedindo as coisas.”	Entrevistado 13

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### 4.3.6 Histórico profissional

No modelo de carreira de Sonnenfeld e Kotter (1982), o histórico profissional é importante para entender o desenvolvimento da carreira de uma pessoa, compreendendo as suas experiências profissionais anteriores. Sobre o histórico profissional dos entrevistados, três aspectos se destacaram: o início profissional na infância/adolescência, o trabalho anterior em empresas da mesma atividade e a experiência anterior com o negócio próprio. Os exemplos de falas dos entrevistados relativos a esses temas estão apresentados no quadro 33.

Dez dos entrevistados informaram ter tido alguma experiência relacionada ao trabalho na infância ou na adolescência (**início profissional na infância/adolescência**). Alguns entrevistados revelaram que as iniciativas empreendedoras se revelaram logo no início da adolescência, com a motivação de ganhar dinheiro. Eles falaram que esse primeiro trabalho contribuiu para o seu aprendizado e crescimento.

Ter **trabalhado em uma empresa da mesma atividade** é um ponto positivo para a pessoa que empreende o negócio próprio, pois a partir dessas experiências, ela desenvolve as habilidades técnicas que serão importantes para o seu empreendimento. A falta de experiência e de conhecimento do negócio constitui um dos fatores apontados como explicação para o insucesso de novas empresas. (HISRICH; PETERS, 2002; DEGEN, 2009; SEBRAE, 2004) Seis dos entrevistados informaram ter trabalhado em empresas da mesma atividade em que atuam.

Nove dos entrevistados revelaram que o negócio atual não é o primeiro negócio (**negócio anterior**). Esses entrevistados outros negócios, e não deram continuidade a eles por diferentes motivos. Alguns por inviabilidade do negócio, outros pelo desejo em atuar em outra atividade. Observa-se que o primeiro negócio, muitas vezes, serve de aprendizado e de experiência, onde os entrevistados têm a oportunidade de ver as falhas e corrigi-las no outro negócio.

**Quadro 33: Categoria 8 – Histórico profissional**

Subcategoria	Unidades de codificação	Entrevistado
Início profissional na infância/adolescência	“Quando eu era menino, eu já tinha vontade demais de ganhar dinheiro né. Então, eu ficava imaginando, esse negócio vai dar alguma coisa, esse negócio não vai dar [...] quando eu estava com 12 anos eu comprei dois carrinhos de cortar grama e fui cortar grama pra ganhar um dinheiro, estudava de manhã. Aí depois eu fui trabalhar numa oficina mecânica, é concessionária. Lá eles pegavam de menor, eles me pegaram lá com treze anos. E eu fiquei dois anos na concessionária e aprendi mexer com mecânica lá.”	Entrevistado 01
	“Eu comecei a trabalhar muito cedo. Já desde digamos 10 anos eu já trabalhava como auxiliar de babá. Aí trabalhava em casa de famílias amigas lá na minha cidade. Aí com 15 anos eu comecei a trabalhar com carteira registrada”	Entrevistada 02
	“Na minha trajetória eu sempre fui, gostei muito de música. Aos 13 anos de idade eu já tinha um conjuntinho aqui em Goiânia [...] com um pessoal, gravamos um disquinho naquele tempo e tal, e continuei sempre a mexer com música.”	Entrevistado 03
	“...eu comecei no ramo da atividade de autopeças eu tinha 13 anos. Aliás, foi uma das únicas atividades que eu nunca mais parei né. Então trabalhei, comecei a trabalhar como entregador, aí em autopeças.”	Entrevistado 04
	“Aí logo eu já tinha um acervo muito grande. Eu sempre fui muito organizado. Eu cataloguei isso. Aí eu falei: Ah, eu já sei o que eu vou fazer. E aí os meninos ficaram me pedindo. Falei: Não, eu vou vender mais barato pra vocês. Aí eu criei a Rall Datas Corporation do Brasil. Eu era, tinha 15, 16 anos. E aí vendia esses esses negócios. ”	Entrevistado 05
	“Dos meus 10 anos de idade até os 20, eu trabalhei atrás de um balcão. Pesando, vendendo, atendendo, faturando, somando, cobrando de cliente, entendeu? Eu aprendi muita coisa né.”	Entrevistado 07
	“E antes, quando menino, eu também tinha minhas, minhas coisas que eu fazia. Sabe, aquele negócio de dar aula particular às vezes. Então quando eu era criança, eu pegava alguma coisa, um brinquedo ou uma peça eletrônica. Naquela época era muito raro ter isso. Eu transformava aquilo. Eu desmontava, fazia aquilo e vendia. Sabe, eu eu é criava situações. Então eu eu já esboçava algumas coisas de negócio naquela época.”	Entrevistado 08
	E em 87 cheguei em Goiânia, 1987, meu tio me levou pra mim trabalhar numa	Entrevistado 10

	banca de revista, no Setor Campinas. [...] 13 anos. Então eu trabalhei com o meu tio mais ou menos um ano nessa banca de revista	
	Eu já com 12 anos, eu já tinha uma vontade de independência financeira em relação ao meu pai. Tinha é de tudo, tinha um pai que dava oferecia, meus pais, mas eu já queria ter o meu dinheiro por conta própria. Então eu tinha uma tia que tinha uma confecção de crianças, eu vendia, era representante das roupas dela aqui em Goiânia. Fazia bijuteria, fazia cinto. Com 15 anos eu comecei a dar aula particular. Eu sempre fui boa aluna. Então eu dava aula particular para as séries anteriores. Geralmente os vizinhos, amigos. E com 17 anos eu comecei a dar aula de inglês.	Entrevistada 12
	Bem, é quando eu tinha mais ou menos 10 anos. Quando eu estava fazendo mais ou menos, já partindo já para a quinta série mais ou menos, eu comecei a trabalhar na empresa familiar do meu tio e o meu pai. Eu trabalhava, comecei a trabalhar como Office-boy, lá em Salvador. Aí eu trabalhei na empresa que eles tinham de construção civil e aí eu fui trabalhar na parte de fazer entregas de correspondências, serviço de banco.	Entrevistado 13
Trabalho anterior em empresas de mesma atividade	“fui convidado pra trabalhar numa empresa de rebobinamento de motores elétricos, que faz recuperação de motor, motor de cerâmica, motor de gráfica e eu fui trabalhar lá. Lá eu trabalhei durante três meses e montei a empresa X, que é essa empresa que nós estamos falando agora, com rebobinamento de motores.”	Entrevistado 01
	“Depois eu passei pra estoquista. Até chegar a vendedor. Eu trabalhei até certo tempo como vendedor, aí depois eu montei, em 84 né, foi quando eu montei aqui.”	Entrevistado 04
	“aí em três meses a gente tinha todo um novo sistema [...] Aí eu fiquei na Empresa X. Depois que eu já tinha feito, que eu já tinha me realizado, falei: Oh, agora eu não quero isso aqui mais. [...] Aí, nisso eu trabalhando, que eu te falei que era de manhã na Empresa Y, no Empresa X à tarde e à noite eu dava aula na Organização Z”.	Entrevistado 05
	“Até que eu entrei na transportadora. Tem uma transportadora muito grande em Goiânia. E entrei como auxiliar administrativo. Trabalhei dois anos, dois anos e pouco mais ou menos.”	Entrevistado 10
	“Aí é... no último ano eu já consegui um estágio pra, pra o Rio, pra eu ir pra o Rio de Janeiro trabalhar numa indústria cosmética porque eu gostava muito dessa área, da área de manipulação e da área da indústria cosmética. Eu fui. Fiquei lá por 7 meses. Depois eu consegui, durante esse período eu consegui um estágio na farmácia de manipulação de destaque de lá. Então, eu saía da indústria mais cedo e ia pra farmácia de manipulação e ficava até oito, nove horas da noite.”	Entrevistada 12
	“Em seguida, eu fui convidado pra trabalhar numa indústria de confecção. Pequeninha, que na época fazia até mercadoria, produzia roupas sob medidas e tal e nessa época eu atuei no setor de produção. [...]E fiquei um período nessa confecção que era de um conhecido nosso. Saí dessa confecção e fui pra uma outra confecção que era de propriedade de um cunhado meu, chamada Empresa X Confecções.”	Entrevistado 16
Negócio anterior	“depois eu tranquei a matrícula e fui tocar um bar. Um bar e lanchonete. Aí fiquei seis meses com esse bar e lanchonete, mas aí eu vi que ali eu não ia pra frente, porque era a mesma coisa todo dia e tinha que trabalhar mais ou menos dezoito horas por dia, porque era lanchonete de dia e bar à noite. E não ia dar. Eu peguei, vendi, né.”	Entrevistado 01
	“eu comprei uma Van e fui já trabalhar de transporte escolar. Aí comecei com transporte escolar, fiquei 3 anos trabalhando com isso [...] Eu estava com uma vidinha toda organizada, tinha meus horários de transporte lá. Aí eu, estava tudo organizadinho e tal, mas aí teve um mês de julho que eu perdi 22 alunos, por causa dessas altas e baixas da economia brasileira. Eu perdi 22 alunos. Então aquilo foi um baque assim.”	Entrevistada 02
	“...quando eu voltei, não tinha nada pra fazer em Goiânia. Montei uma banca de revistas no meio da da de Goiânia. Nessa revista, nessa banca já vendia livro, já era ponto de encontro de poetas, escritor, de músico né.”	Entrevistado 03
	“É na Empresa X eu recebi, era o meu irmão, eu recebi a proposta pra ter uma parte, toda a parte de vendas da Empresa X ia ficar com minha responsabilidade. Eu tinha feito alguns sistemas. E eu ia vender esses sistemas. É... aí eu criei uma empresa chamada Empresa Y, que usava a mesma logomarca, fantasia era Empresa X, mas a empresa era minha, com o meu irmão e com a minha cunhada. E não deu certo.”	Entrevistado 05
	“...nesse intervalo eu tinha uma lanchonete, que era uma cantina, onde era a	Entrevistado 09

	antiga Secretária de Fazenda, ali na Praça Cívica, onde hoje é a Secretária de Cultura. [...] 20 anos, já tinha a lanchonete. Só não deu mais certo porque com a mudança, a construção do Centro Administrativo né. Então houve uma desativação do prédio e eu acabei não conseguindo me mudar pra lá, porque eles queriam locar todo o prédio. E eu não tinha cacife financeiro. Eu sei que eu acabei perdendo tudo. Acabei perdendo até a minha lanchonete.”	
	“Desempregados, ambos. A gente teve a oportunidade, através de um amigo da gente que tinha uma casa de quitanda e que nos ofereceu. Quer dizer, isso não foi em 81, foi em 79, que eu era recém casada, terminando meu curso. E aí o que aconteceu, nós fomos é... abrimos uma casa de quitanda. Foi o maior desafio da nossa vida. Um engenheiro civil e como a, eu já estava terminando minha graduação, a gente comprar é... um desafio no sentido do novo. A gente comprou essa casa de quitanda e ela deu certo.”	Entrevistada 11
	“Quando aconteceu essa situação, eu voltei pra Salvador, montei uma locadora de vídeo e, realmente, sem capital, é realmente eu me atralhei um pouco e o pouco bem que eu tinha adquirido nesse período profissional, ele foi se diluindo e desgastando, foi embora.”	Entrevistado 13
	“...nós montamos o primeiro negócio, eu montei o primeiro negócio, de sócio com um primo e com o meu irmão. Era um lavajato e um bar. Funcionou por dois anos né.”	Entrevistado 14
	“Aí me ajudou a montar uma frutaria. Inclusive a frutaria foi montada hoje nesse, numa salazinha que tinha aqui em baixo. Aí eu comecei com a frutaria, mas tinha um sócio, não deu certo também, paramos com a frutaria.”	Entrevistado 16

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### 4.3.7 Situação profissional atual

Essa categoria foi inspirada no modelo de desenvolvimento de Sonnenfeld e Kotter (1982) e inclui os aspectos que ajudam a explicar como é o trabalho atual do empreendedor. Em relação a este tópico, foram encontrados no relato dos empreendedores os seguintes itens: dedicação e esforço; responsabilidade vinculada à atividade; investimento no negócio; criação de outras empresas e pioneirismo. O quadro 34 apresenta essas subcategorias e os respectivos exemplos de fala dos entrevistados.

Os entrevistados disseram que ter o negócio próprio requer muito trabalho, **esforço e dedicação**. A média da jornada de trabalho declarada pelos entrevistados é de nove horas e meia por dia, sendo que nenhum dos entrevistados informou trabalhar menos do que oito horas diárias. Eles informaram que no começo do negócio a carga horária de trabalho e o esforço eram maiores, exigindo mais empenho. Segundo eles, o negócio próprio exige disposição para sacrificar o tempo de lazer e de estar com a família em função do trabalho. E esse trabalho não é delimitado a uma atividade específica. Eles informaram que, ao menos no início, tiveram que desempenhar várias funções dentro da empresa, desde as tarefas mais simples até as atividades estratégicas. Também falaram da dedicação que a pessoa precisa ter em relação ao negócio. Conforme a expressão popular “é o olho do dono que engorda o

gado”, o empreendedor precisa estar acompanhando de perto as atividades diárias da sua empresa.

Os entrevistados também falaram sobre a **responsabilidade** que está vinculada ao negócio próprio. O empreendedor é responsável pelos resultados e pelas pessoas envolvidas, que dependem direta e indiretamente da empresa. Este foi um tema citado por quatro dos entrevistados.

Quatro empreendedores afirmaram que o negócio próprio requer **investimento** constante. O empreendedor deve se preocupar em aplicar os recursos obtidos dentro da própria empresa. O processo de investimento deve ser constante para que o negócio possa crescer e prosperar. No caso do empreendedor, essa conscientização da necessidade de investir na empresa parte do pressuposto que a empresa é o seu projeto principal e merece prioridade na utilização dos lucros obtidos. Dessa maneira, investindo na empresa o empreendedor está investindo também em sua carreira.

O **pioneirismo** aparece como uma característica na trajetória de seis dos entrevistados. As inovações fazem com que os empreendedores sejam precursores no mercado e conquistem uma vantagem em relação aos seus concorrentes. Conforme a expressão que um deles utilizou, “quem vai na frente, bebe a água limpa”. Os que fazem primeiro pagam o preço, mas também colhem os frutos de trazer uma novidade ao mercado. A novidade pode ser um negócio, um produto, um método ou até mesmo uma criação publicitária.

Em algumas das trajetórias relatadas, verificou-se que uma das conseqüências naturais do desenvolvimento do negócio era a **criação de uma nova empresa** que, na maioria dos casos, surgem para complementar as atividades do negócio principal. Nos casos estudados, a expansão do empreendimento, quando não ocorre por franquias ou por ampliação da loja, ocorre pela constituição de novas empresas. Sete dos entrevistados revelaram ter constituído uma nova empresa depois de terem criado a primeira empresa e um dos entrevistados disse ter o objetivo de criar outra empresa.

**Quadro 34: Categoria 9 – Situação profissional atual**

Subcategoria	Unidades de codificação	Entrevistado
Esforço e dedicação	“E nunca tive na minha cabeça que ser dono de empresa é mamata, você sai a hora que quer, chega a hora que quer, não. Eu trabalho muito, chego cedo.”	Entrevistado 01

	“E nós nos dedicamos profundamente nesse negócio.”	
	“Fazer. Não ter, não ter o mínimo desânimo. Sabe, é, o tempo da sua vida é o tempo que você faz o seu trabalho. Você não tem quatro horas da manhã, nem três, nem cinco da tarde, nem nada. O tempo que a indústria pedir, você está à disposição dela.”	Entrevistado 03
	“Eu já trabalhei aqui na loja até meia noite, 11 horas da noite. [...] Às vezes eu não deixava o carro na porta da loja, deixava na porta de outra loja, deixava no fundo e vinha, entrava e trabalhava aqui, já fiquei até meia noite, 11 horas. E várias e várias vezes eu fiquei.”	Entrevistado 04
	“em determinados momentos a gente deve fazer mesmo. Não é porque você é gerente, líder, presidente, diretor, em alguns momentos você tem que meter a mão na massa mesmo. Porque nesse momento é a hora que a empresa ou o mercado está te chamando.” “...eu ia pra casa dele à noite, a gente varava a noite fazendo o sistema acadêmico. Você entendeu? [...] Não foram poucas, muitas noites que a gente trabalhou dentro da empresa. Que eu dormi dentro da empresa. [...] Aí aquilo foi numa sexta-feira, eu vareei de sexta pra sábado, o dia inteiro sábado, de sábado pra domingo o dia inteiro, pra na segunda-feira estar com tudo que eu prometi pra ele pronto. Entendeu?”	Entrevistado 05
	“O negócio era pequeno e nós tínhamos que arregaçar as mangas e correr atrás. O outro cunhado meu quis ficar de papo pra o ar, achando que as coisas iriam acontecer de uma maneira sem luta, sem trabalho, sem sem sem força de trabalhar.”	Entrevistado 07
	“...mas o trabalho é constante, constante, constante, constante. Matando um leão hoje, deixando o outro amarrado pra amanhã, pra matar também. Então não é fácil não.” “E o olho do dono. Então, nunca faltou na Empresa X, em 15 anos, o olho do dono. [...] Então, o nosso trabalho basicamente, nesses 15 anos, foi isso aí, de muita, de muito esforço, muita dedicação. Quando eu não estou aqui ele está, quando ele não está eu estou. Quando eu viajo ele está, quando ele viaja eu estou. Então a gente realmente se dedica, respira isso aqui. [...] Então, ou seja, você está envolvido, envolvido totalmente com o negócio. Então você tem que realmente abraçar a causa.”	Entrevistado 10
	“E outra coisa, quando a gente iniciou, até o ano 2000, minha operação, eu era muito operacional. Porque eu tinha estar presente no caixa, presente na loja. Eu era balconista, eu era financeiro, eu era marketeira, eu resolvia a cor do luminoso, eu ia atrás de coisa.”	Entrevistada 11
	“E eu cuidava da parte de vender, eu atendia telefone, ligava pra fazer cliente, fazia nota fiscal, é buscava uma pessoa pra fazer entrega na rua. Às vezes eu saía pra entregar também.”	Entrevistado 13
	“Eu acho que a dedicação. A dedicação. [...] Mas eu também, quando eu estou de dentro também, eu não sou facilmente tirado daqui né. Eu não largo de estar aqui pra poder fazer muitas coisas não. Eu, primeiro eu resolvo meus problemas aqui dentro pra depois estar lá fora”	Entrevistado 14
	“Eu trabalhava assim, Simone, de domingo a domingo. Eu fechava minha loja no domingo, ia fazer lista de compras, ficava até dez horas da noite. Na segunda feira, seis e meia eu estava na loja de novo.” “Não é só dono de supermercado, todo ramo. Você tem que estar de cima, de cima. Hoje, hoje eu amanheci na fazenda. Almocei em Goiânia. Amanhã eu tenho que estar lá de novo à noite, você está entendendo? E depois de amanhã estou aqui de novo. Então assim, a gente tem que ficar de cima dos negócios da gente né.”	Entrevistado 15
	“...quando eu atendi em Brasília, eu trabalhava de segunda a sexta e saía no sábado. É carregava o carro pra sair no sábado 4 horas da manhã. E chegar na feira, trabalhar, sabe, aquele trabalho que não é profissional, carregando fardo nas costas, aquela coisa toda.” “E a parte de produção eu participo de tudo dessa forma. Isso que eu te disse, porque a parte financeira você viu, eu saí daqui, te deixei um pouco pra fazer a parte de banco com a Assistente. A parte de contas a receber, por exemplo, ela me entregou o relatório de contas a pagar. A gente sempre fecha final de mês, agora a menina vai me apresentar contas a receber. Aí produção você está vendo que está aqui. Vendas, isso aqui está aqui pra eu ligar pra um cliente, pra oferecer pra um cliente, cobrar pra o representante. Então, a gente participa de todos os setores.” “Essa história: Ah, fulano deu sorte porque montou uma empresa e cresceu. Isso é, não existe essa história. [...] um pouquinho de acordar mais cedo, um	Entrevistado 16

	pouquinho mais de trabalho, um pouquinho mais de dedicação, um pouquinho mais de pesquisa, um pouquinho mais de interesse, a isso eu chamo sorte, sabe.”	
Responsabilidade vinculada à atividade	“Não quero mais esse envolvimento que eu tenho hoje. Essa responsabilidade que eu tenho hoje. Então, não quero mais.”	Entrevistada 02
	“você tem uma responsabilidade muito grande, não pode se esquecer disso de forma nenhuma. [...] Não fugindo da nossa responsabilidade. A gente assume algum compromisso, a gente honra ele. Nem que pra isso tenha que pra isso tenha que custar, nos dar um grande prejuízo.”	Entrevistado 10
	“É muito difícil relaxar, é esquecer realmente que você está trabalhando com vidas que você não pode errar, que você tem que ter controle sobre todas as coisas, que você o tempo inteiro tem que pedir a, né a Deus pra cobrir todas as atividades.”	Entrevistada 12
	“Mas o funcionário. Imagina quantas famílias dependem da gente? Então você tem que pensar nesse senso de responsabilidade e saber fazer a coisa na hora certa, com responsabilidade né. Porque é hoje são várias famílias que dependem da gente né.”	Entrevistado 16
Investimento no negócio	“Então o dinheiro que vinha ia pra indústria, sempre foi pra indústria.”	Entrevistado 03
	“... já tinha um dinheirinho, comprei e comecei a investir. Falei: não, eu vou investir aqui. [...] Eu fui fazendo de 98 até 2002 são, eu fui construindo, todo dinheiro que eu ganhava, fui jogando no negócio. Fui jogando, devagar, construindo, ampliando.”	Entrevistado 07
	“Mas eu acho que as decisões mais é que a gente toma assim constantemente é uma coisa que é relacionada ao crescimento da empresa. De investimento. Na área de investimentos.”	Entrevistado 13
	Às vezes requer até uma falta de, uma falta de retirada nossa. Você às vezes abre mãe de estar retirando um pouquinho x por mês pra estar reinvestindo na empresa, pra estar tentando andar um pouco à frente né, do cliente.	Entrevistado 14
Pioneirismo	“num trabalho de produção que nós temos uma noção, que nós estamos estudando o tempo pra consertar uma máquina. No Brasil ninguém tem esse tempo. E nós criamos, fomos medindo esse tempo, pra chegar no tempo hoje de consertar máquina de solda.”	Entrevistado 01
	“Partimos também para o campo de balinhas. Foram as primeiras balas de gengibre do Brasil. E hoje em dia, são até hoje, são as únicas mastigáveis que a gente conhece. “...não existia essa indústria. Eu falei: por que que eu não monto uma indústria também? [...] Então nós vamos ser a primeira indústria de eucalipto do Estado de Goiás, montada do lado de Goiânia.”	Entrevistado 03
	“Aí eu resolvi procurar jeito de fabricar essa máquina, desnatadeira e ninguém no Brasil fabricava. Ninguém deu conta porque a tecnologia era importada. Aí eu comecei procurar jeito de fazer né.”	Entrevistado 06
	“Então, quer dizer, um projeto pioneiro. Nós não tínhamos em Goiás uma empresa que você pudesse falar o seguinte: como é que funciona é a implantação de cada um desses procedimentos, cada uma das... como é que a norma é aplicada. Nós não tínhamos. Então foi um desafio muito grande pra nossa empresa. Consideramos um marco.”	Entrevistado 08
	“...fazia aplicação médica, que era um trabalho que ainda não existia em Goiânia.”	Entrevistada 12
	“Então despertou, assim, a curiosidade dos concorrentes, sabe. Mas você sabe aquele velho ditado, quem vai na frente, bebe a água limpa né. Então é é uma coisa que eu criei e acho que foi legal..”	Entrevistado 16
	“E que agora, essa empresa vai, está gerando o seu primeiro filho, que se chama Empresa Y, tratamento e plantio de madeiras, a gente vai mexer com eucalipto né.”	Entrevistado 03
Criação de outras empresas	“...foi quando eu pude através do retorno da Empresa X criar a Empresa Y que é uma indústria dermocosmética.”	Entrevistada 12
	“Então hoje, vamos dizer que a Empresa X ela trabalha na parte de, vamos dizer assim, de administração dessas empresas. Aí uma trabalha na parte de reciclagem de toner. A outra na parte de reciclagem de cartucho. E a outra na parte de locação de impressoras. Cada uma com o seu segmento.”	Entrevistado 13
	Hoje nós já mexemos com fazenda, já cria gado, já tem outras funções né. [...] E mexo com os imóveis também. Compro os imóveis, vendo. Vou mexendo né.”	Entrevistado 15
	“hoje é a única intenção que eu tenho é de estar montando uma outra casa, eu não sei bem ter formatar ela não, mas seria na área de alimentação também.”	Entrevistado 14

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### 4.3.8 Desafios da carreira

Um dos objetivos desse trabalho era identificar os desafios que o empreendedor enfrenta para o desenvolvimento de sua carreira. A maior parte dos desafios identificados está relacionada à atividade empresarial, às dificuldades do negócio. Foram apresentados os seguintes desafios: deixar a posição profissional anterior; dificuldades financeiras; falta de apoio do Governo; carga tributária; instabilidade econômica; elevado nível de exigência dos clientes; concorrência; e dificuldades específicas do ramo de atividade. Os desafios e os exemplos de fala dos entrevistados relacionados ao tema são apresentados no quadro 35.

Dois empreendedores comentaram sobre a dificuldade de deixar uma posição confortável e bem sucedida (**deixar a posição anterior**) em uma organização para criar o próprio empreendimento. Eles tinham bons empregos, que lhes proporcionavam status e bons salários e eram reconhecidos pelo trabalho que desenvolviam nessas empresas e enfrentaram a dificuldade de abandonar o que tinham conquistado para iniciar um novo projeto.

De todos os desafios, o mais citado foi a **dificuldade financeira**. Uma empresa depende de recursos para sobreviver e nem sempre esses recursos estão disponíveis ao empreendedor. Uma das dificuldades iniciais de muitos dos entrevistados era a falta de capital. Alguns dos entrevistados começaram seus negócios com recursos escassos, utilizando a expressão de uma entrevistada, somente “com a cara e a coragem”. Dez entrevistados relataram ter começado o negócio sem o capital necessário. Um outro desafio que pode decorrer da falta de capital é conseguir livrar-se do endividamento, que pode decretar o fim de qualquer empresa. A dificuldade financeira também envolve a inadimplência dos clientes.

Quatro entrevistados relacionaram como dificuldade a **falta de apoio do Governo** em relação à iniciativa empresarial. Segundo eles, o Governo deveria ter um papel mais ativo no sentido de incentivar as atividades empreendedoras. Para esses entrevistados, o Governo é inoperante e não oferece nenhuma ajuda aos seus empreendimentos.

A **carga tributária** elevada é outra das dificuldades apontadas. De acordo com os entrevistados, os tributos não são coerentes com a realidade do empreendedor, além do

agravante de que não é possível perceber o retorno dos valores aplicados nos tributos em benefícios para a sociedade. Cinco dos entrevistados relacionaram a carga tributária como uma dificuldade.

A **instabilidade econômica** do país também fez parte do rol das dificuldades levantadas. Seis entrevistados falaram sobre o impacto negativo dos planos econômicos, das mudanças de moeda e das variações cambiais em seus negócios. Assim, sobreviver às turbulências da economia constitui-se um desafio para o empreendedor.

O **nível crescente de exigência dos clientes** também foi um dos desafios encontrados. De acordo com os entrevistados, a cada dia o mercado exige melhores produtos, melhores serviços e o empreendedor deve estar atento a essa questão para manter a competitividade de sua empresa. Quatro entrevistados falaram sobre o aumento do nível de exigência dos clientes.

A **concorrência** no mercado foi uma das dificuldades apontadas por seis empreendedores. Uma pequena empresa tem dificuldades para competir com uma multinacional, pois não dispõe dos mesmos recursos. Por outro lado, uma empresa estabelecida há muito tempo se sente ameaça pelas novas empresas que entram no mercado, pois não possui a mesma agilidade e flexibilidade. Dois empreendedores relataram dificuldades em relação às práticas ilegais dos concorrentes. Um dos casos que atrapalha a empresa que é constituída formalmente e atua dentro da legalidade é a pirataria. Alguns ramos de atividade sofrem mais com esse problema do que outros. Essas práticas são configuradas como concorrência desleal e o empreendedor tem dificuldades em encontrar mecanismos para combatê-las.

Existem algumas **dificuldades que são específicas do ramo de atividade** em que se atua. Três empreendedores, de áreas diferentes, falaram das dificuldades específicas do seu segmento de atuação. Os empreendedores disseram que a dificuldade do varejo é a complexidade da gestão, a dificuldade da indústria é o controle dos custos, e da prestação de serviços é a confiabilidade, pois o resultado do trabalho é intangível.

**Quadro 35: Categoria 10 – Desafios da carreira**

Subcategoria	Unidades de codificação	Entrevistado
Deixar a posição anterior	“É eu saí com uma condição muito boa. Eu era o cara que saía pra almoçar com os diretores da Organização X. Eu era um cara que todo mundo	Entrevistado 08

	respeitava. E era um menino. Mas eu era ousado. E aí, Simone, quando eu peguei e falei assim: poxa, quanto empresário que me admira. Os caras todos falando: poxa, queria tanto que você trabalhasse aqui na minha empresa, vou sair e montar uma empresa e vou ter um produto que vai atender a esses empresários né. Então, naquele momento eu senti dificuldade. Por que? Eles eram amigos, gostavam não do Entrevistado 08, gostavam do Entrevistado 08 daquela empresa. Tinha por sobrenome aquela empresa né. E a cada momento eu sentia dificuldade e sentia essa falta de alguém me dar uma atenção.”	
	“Porque eu poderia muito bem ter considerado a segurança né. Não é que eu ganhava bem, mas eu tinha o que? Seriam 10, 12, até 14 salários por mês, considerando o salário mínimo. Então você vê que hoje não seria um salário ruim né. E hoje você fala que a pessoa ganha 10 salários, é um bom emprego. É eu tinha uma certa mordomia porque eu trabalhava no departamento jurídico. Embora não fosse formado em direito, mas era chamado de doutor né.”	Entrevistado 09
Dificuldade financeira	“mas tinha muita dificuldade porque não tinha capital de giro [...] E precisava de capital pra fazer a locadora funcionar, que nós não tínhamos.” “E, o que que aconteceu, em determinado momento às vezes nós muito, ficamos muito endividados, não dava conta de pagar e aí passou a pagar muito juro.” “Então quando um cliente não pagava, a gente já ficava com muita dificuldade.”	Entrevistado 01
	“Então, em 4 meses a gente deixou uma marca e lançou outra. Sem capital, sem nada. [...] E começamos, assim, com cara e coragem. Cara e coragem mesmo porque a gente não tinha capital.[...] Sabe, porque, como te falei, se for levar qualquer empreendimento, seja ele qual for, sem capital, é muito triste. É muito triste. São noites de sono que você perde.” “Dificuldades foram financeiras, apesar de você ter crédito, tudo e tal, mas essas coisas você sabe que tudo tem limite. [...] Apesar de a gente, nunca foi negado um crédito pra gente, só que o investimento é muito alto. [...] a situação financeira nem sempre consegue acompanhar as suas vontades e desejos.”	Entrevistada 02
	“Isso a gente estava numa pindaíba danada. Estava sem dinheiro pra nada. Eu já tinha dois carros, tinha vendido um e tal, estava num época bem ruim mesmo. [...] A gente sempre sabe que uma empresa precisa de capital de giro, que a empresa tem que ter reservas, tem que ter, não pode colocar o pé pra frente né.” “...só sei que o financiamento saiu quando eu já tinha uma indústria pronta. Não precisei mais de financiamento, graças a Deus. [...] É, dificuldade financeira, às vezes também. Tem época que o produto ia lá embaixo e não vendia.”	Entrevistado 03
	“Logo no início eu tive uma dificuldade muito grande, que é o fator dinheiro. Não tinha né.” “Na época, como eu, o meu poder econômico era muito pequeno, em relação aos que tinham na época, eu não conseguia fazer é... o mesmo que eles faziam com os clientes de oficina, com os donos de oficina, que era dar comissão. Então, se eu fosse dar comissão, eu teria que, primeiro, meu poder de compra era menor. [...] Então, meu poder econômico ele era pequeno. O que que acontecia? Eu não tinha condições de concorrer com isso.” “Foi naquela época, pra mim foi uma das épocas mais difíceis, porque ninguém pagava ninguém. Ninguém, ninguém. Isso eu falo no meu segmento. [...] Tem que parar, tem que parar, porque é o tal negócio, não recebia. Você não conseguia receber, não conseguia metade né.”	Entrevistado 04
	“Eu tinha 1275 reais. Não tinha mais dinheiro nenhum. Aí o aluguel era quase 300 reais. Eu sei que não dava pra dois, três meses. [...] Então, tudo meu, o indicador era vale transporte, pra eu poder me locomover, entendeu? Eu não tinha dinheiro no bolso.	Entrevistado 05
	“Porque eu comecei do nada e até naquele momento eu tinha também, eu estava, estávamos tirando, tirando da nossa própria galinha. Só tinha uma galinha e tinha que viver com com os ovos dela. Não tinha, eu não tive, ah o banco me emprestou tanto, ah aqui é tantos mil que entrou. Não existia isso.”	Entrevistado 07
	“Tem uma grande dificuldade que é a dificuldade financeira. Você começa uma empresa sem receita né. Você é totalmente desconhecido e aí passa-se quase um ano, o sócio majoritário quer vender. Vender e você vai pagar como? Foi uma grande dificuldade. A dificuldade financeira naquele momento.”	Entrevistado 08
	“A gente na época tinha feito um consórcio de dólar, então cada um tinha mil dólares. Então, ou seja, foi o que a gente começou. Saiu, abriu uma portinha num bairro de Goiânia e começamos a trabalhar” “Nós tivemos dificuldades, sem dúvida que tivemos, porque você precisava	Entrevistado 10

	<p>faturar, pagar aluguel, pagar telefone.”</p> <p>“Então, ou seja, hoje é a inadimplência não é, antigamente a inadimplência não era tão grande. Então os clientes que você fazia um frete, é nós fazíamos um frete de, por exemplo, 1000 reais, precisava pagar o motorista, nós já pagávamos o motorista com o próprio cheque do cliente. Então, ou seja, a gente conseguia receber e pagar. Hoje não. Hoje é impossível. Você tem que dar um prazo pra o cliente, o cliente devolve o cheque, tem uma inadimplência, você tem que mandar o boy lá, o seu cobrador. Então, ou seja, hoje é muito mais difícil que antigamente.”</p>	
	<p>“Dinheiro. A gente não, a gente não teve assim capital pra começar o negócio. A gente não tinha recurso pra começar. Então era, como diz o ditado, era vendendo o almoço pra comprar a janta. Então, até hoje, a nossa dificuldade é recurso, dinheiro pra colocar nossos projetos em andamento. A gente consegue colocar, mas com muita dificuldade.”</p>	Entrevistado 13
	<p>“Mas assim, quando eu comecei que eu tive que comprar o imóvel do meu pai, eu fiquei devendo nessa época, fiquei devendo banco e tudo, passei muito apertado, né, mas depois que eu comprei o meu imóvel, que eu sempre fui muito controlado na parte financeira.”</p>	Entrevistado 15
	<p>“época mais difícil da minha da minha empresa foi quando eu lancei a Marca X. [...] Então esse período foi muito complicado, muito difícil, foi um período de, entre 95 até 2000, mais ou menos, foram quase 5 anos, sabe. É aquilo que eu te falei, fui abrir o cofre, não tinha um cheque lá dentro, eu tinha que pagar conta”</p> <p>“...a falta de respeito do das pessoas com a gente, sabe. Você trabalhar, trabalhar, trabalhar e mandar uma mercadoria pra o cliente com o maior carinho e ele não te pagar, sabe. Isso aí é difícil, é doído, não é fácil não.”</p>	Entrevistado 16
Falta de apoio do Governo	<p>Governo? Ah. Governo nunca ajudou ninguém, nem vai ajudar, verdade é essa né. [...] é o que eu te digo, em toda essa história, toda essa trajetória, você não tem ajuda do Governo, não tem ajuda de de nada. [...] Mas o erário só atrapalha, não ajuda nada. Nada. O governo infelizmente, nosso governo, nosso povo, infelizmente, humano e os nossos governantes infelizmente é um fracasso. É uma vergonha, como se diz aquele jornalista que tinha aí, não é isso?</p>	Entrevistado 07
	<p>“...eu, como profissional, hoje vejo que a gente precisava ter um, ser melhor visto pelo Governo. Eu acho que deixa muito a desejar. Muito a desejar mesmo. Então o governo hoje não ampara ninguém. Muito menos prestador de serviço. Hoje não tem, não tem, nem no SIMPLES o prestador de serviço conseguiu entrar, no SUPERSIMPLES. Pra você ter idéia. Então não tem apoio nenhum. Ele só quer a boleto dele paga. A guia dele da previdência, do ICMS, COFINS, ele quer a guia paga. Então, ou seja, você tem muito pouco apoio nesse sentido.”</p>	Entrevistado 10
	<p>“É o meu sócio mais, é o que mais tem lucro é o Governo. E o detalhe que a gente não tem benefício nenhum. Nenhum. Ele não faz nada [...] Porque realmente não tem apoio do Governo pra crescimento e geração de empregos”</p>	Entrevistado 13
	<p>“A gente passa por muitas dificuldades até hoje. Não temos incentivo. Por exemplo, eu estou em uma cidade do interior que incentivo zero, sabe, incentivo zero. Você vê tantas empresas que tem que falsifica produto, que que são empresas informais. Aí quando o Governo faz aquele terrorismo fiscal, a primeira empresa que ele vai é na que está atuando certo e sempre acha alguma coisinha que a gente às vezes falha, que não depende só da gente, que é uma parte de contabilidade.”</p>	Entrevistado 16
Carga tributária	<p>“O salário não é baixo, o imposto que é alto em cima disso aí. Uma vez eu propus numa reunião da Acieg, de falar de sonhos né, falei fazer o seguinte: se o Governo tirasse o salário que eu pago pra os meus funcionários, eu me comprometo, em três anos, ter creche, dentista, médico, comida e transporte dentro da minha indústria por minha conta. Pronto. Eu resolvo esses problemas todos, com o dinheiro do imposto que ficar na minha mão. Mas o dinheiro é pago, some tudo isso aí e o funcionário fica sem, você fica sem. Essa é a enorme dificuldade hoje da indústria no Brasil né. [...]É o imposto é o empecilho nosso hoje. A maior dificuldade da empresa, indústria no Brasil é o imposto. Que ele é mal aplicado, se ele fosse bem aplicado, não teria problema. O dinheiro some. Isso não é novidade, está no jornal todo dia, mas todos sabemos o que acontece com isso aí”</p>	Entrevistado 03
	<p>“Só que tinha outras dificuldades né da administração que é a questão de impostos [...] enfim, esse turbilhão de encargos que achatam o empresário brasileiro.</p> <p>E sem contar também os impostos né. Porque além de tudo eu tinha um</p>	Entrevistado 07

	governo voraz, que quer te pegar tudo e que não tem misericórdia, não tem clemência. [...] a gente descabria questão dos impostos, é uma vergonha, que não melhora.”	
	“A carga tributária no Brasil, considero a maior dificuldade. É... a cada ano, mais impostos. É... pra empresas de pequeno porte é muito difícil é crescer, a margem muito pequena que fica para a empresa poder investir. Porque realmente a carga tributária no Brasil deve ser revista.”	Entrevistada 12
	“Estou preocupado de manter o que a empresa já construiu até hoje. Que ela não seja diluída com encargos, impostos. Porque hoje o inimigo, não é que eu digo assim inimigo, mas hoje o que tira mais da metade dos nossos lucros é impostos.”	Entrevistado 13
	“O imposto é impagável né. Injusto.”	Entrevistado 15
Instabilidade econômica	“quando foi 99 nós tivemos uma crise, que foi a época do dólar, né. A flutuação cambial né.”	Entrevistado 03
	“as dificuldades maiores foram, que eu considero, foram as mudanças. É... até pouco tempo eu estava me lembrando, principalmente, as mudanças de de moeda, mudança de Governo, planos. Porque eu tive uma oportunidade de passar pegar todos os planos que tem pós 64, que foi a última vez que, quer dizer, nas mudanças, depois do governo militar, que começou o governo é... democrático. Eu peguei todas as mudanças. Eu passei por todas as turbulências. Todas, sem exceção.”	Entrevistado 04
	“Quando o dólar estava mais mais alto, em torno de três reais, a gente exportava. Mas agora o dólar baixou pra menos de, menos de dois, a gente parou. A dificuldade é vários planos do governo, de estar mudando né, essas variações que tem no mercado.”	Entrevistado 06
	“Aí chegou o plano real. Aí o panorama, cenário econômico, financeiro do país mudou. Por que que mudou? Nós vivemos praticamente 30 anos, exatamente, 64 a 94, convivendo com períodos inflacionários, aonde a competência gerencial não tem ‘muito foco’”	Entrevistado 09
	A maior dificuldade desse período todo da gente são as crises financeiras do Governo. Plano Cruzado, Cruzado Novo, aquilo ali. É um horror pra alimentação. Quebra todo mundo.”	Entrevistada 11
	“Eu acho que o nosso país ele viveu uma instabilidade econômica muito grande, de 1989 a até 5 anos atrás. Eram, nós trabalhávamos com inflações altíssimas né. Inflações que do dia pra noite aumentavam em percentuais inexistentes em outro lugar do continen... né, do mundo.”	Entrevistada 12
elevado nível de exigência dos clientes	“Porque à medida em que você aumenta a qualidade da empresa e que você aumenta os recursos e itens de qualidade, indicadores, o cliente passa a te esperar que você atenda ele no mínimo naquilo dali pra melhor.”	Entrevistado 05
	“Os clientes querem cada vez melhor atendimento. Quanto mais você melhora, mais ele vai exigir. Isso é natural e a gente procura sempre aperfeiçoar e ir atrás.”	Entrevistado 07
	“Aumentou muito o nível de exigência do varejista, pra poder comprar. Medidas que a gente não conhecia, que era, era patrocinar folheto, aniversário de loja, camiseta. A gente não tinha domínio dessa situação, essa situação completamente nova a partir do plano real, com o advento de lojas e redes, nacionais, multinacionais. Isso ficou muito evidenciado.” “Porque os níveis de exigência começaram a aumentar a cada ano, a cada loja nova que chega, começa a aumentar. [...] O mercado hoje é extremamente seletivo, competitivo e se você não se preparar, você estressa e aí o seu rendimento cai.”	Entrevistado 09
	“...cliente é muito exigente. Você tem que se renovar todos os dias. Ele não quer o que você ofereceu pra ele ontem. Ele já quer alguma coisa diferente hoje.”	Entrevistado 10
Concorrência	“Dificuldade de concorrência entrando no mercado. Essa muito difícil, porque às vezes entra concorrente, você fala: agora eles vão encostar na gente aqui né.”	Entrevistado 03
	“Na verdade, fala até declaradamente, chama de robauto. Tanto aqui em Goiânia, São Paulo, todo lugar, ah, vou lá na robauto. Pessoal sabe que é roubado, mas vai comprar. [...] e o nosso segmento caiu muito. Caiu muito. Porque o pessoal, aliás até hoje é o pessoal não tinha é idéia do que eles estavam fazendo. O consumidor. Idéia tinha, porque ninguém é bobo né. Sabe que o trem é roubado e compra. Quer dizer, mas é... eles não tinham idéia da cadeia que isso estava alimentando. [...] Mas ainda tem muita coisa porque esse mercado, esse mercado aí de peças usadas atrapalha muito. Não sei	Entrevistado 04

	porque, conscientização política, não sei como que acontece, é porque é sabido, é de conhecimento de todas as autoridades e eles não tomam as providências necessárias.”	
	“Porque uma empresa como a nossa de tecnologia, similares à Empresa X, todos os dias está nascendo uma. Mais leve, mais ágil, mais disposta. Sem carregar o passado que pode estar carregado de alguns problemas, até mesmo de mercado. Então hoje, nesse momento, no dia 3 de fevereiro, deve estar começando uma empresa similar à nossa, que ela vem com uma força muito maior.”	Entrevistado 08
	“...apesar de que os nossos concorrentes são multinacionais, que tem um capital enorme pra aplicar em marketing, pra aplicar em desenvolvimento.” “É lógico que nós temos aqui em Goiânia concorrentes muito atentos a isso e que logo já se ajustaram [...] depois a concorrência se acirrou muito, abriram inúmeras farmácias de manipulação [...] E o número de concorrentes aumentou muito. Então esse ramo passou a ser um ramo com retorno menor do que no início.”	Entrevistado 12
	“Tanto é que eu tenho até medo de achar um concorrente aí que tem muito ponto forte e bater forte perto de mim né. Que eu não consegui enxergar o ponto forte.”	Entrevistado 15
	“teve uma fase muito difícil de falsificação em Jaraguá, muita falsificação em Jaraguá. Então nesse período de falsificação, foi na época que estava a Empresa X, o povo fazia calça de todas as marcas e tal e eu não, e eu não vejo, eu vejo isso pra o lado mais de criminalidade mesmo, sabe. E não fui por esse lado. Sofri muito com isso. Tive uma fase muito difícil, mas graças a Deus superei.”	Entrevistado 16
Dificuldades específicas do ramo de atividade	“Que eu vi que eu tinha que voltar lá atrás. Eu vi que auto-serviço não tinha nada a ver com mercearia. Era bem mais complexo. Mercadoria ficava na gôndola. Cliente roubava mais. Estragava mais. Produto era mais complicado. [...] Porque o auto-serviço não é brincadeira. [...] A margem é muito baixa. A despesa é gigantesca. Os prejuízos são incalculáveis. A mão-de-obra é terrível.” “É diferente do auto-serviço que você tem precível, você tem uma cadeia de precível que se desandar o cliente compra, o cliente vai internado você vai pra cadeia.”	Entrevistado 07
	“Porque faltava definição ainda, durante esses anos, como que nós iríamos lidar com um negócio novo, que embora a gente já fosse dono há bastante tempo, chamado indústria. Nós estávamos acostumados com o varejo, lá você recebe a mercadoria pronta, você já sabe quanto custou, pra fazer o cálculo de venda é muito mais fácil. É diferente de uma indústria que você recebe a matéria prima. Você tem várias etapas pra chegar ao custo de produção e a outra etapa, chegar ao preço que você vai precisar vender, vai onerar todos os seus custos e vai uma margem pra você fazer novos investimentos.”	Entrevistado 09
	“Ainda mais no nosso, nossa área que é a área de prestação de serviço. Porque quando você trabalha com uma empresa que vende um produto, você apresenta aqui, olha, eu tenho aqui esse gravador, ele grava durante oito horas, ele é da marca X ou Y, então ele é bonito, ele é pequeno, ele é portátil, ele é fácil de carregar, ninguém vai ver. Então a pessoa está vendo e a pessoa vai fazer um comparativo com outro e vai ver que ele é melhor. Com prestação de serviço não tem jeito. Prestação de serviço o cliente só conhece seu trabalho quando você automaticamente é conclui o trabalho. Então, ou seja, ele não está vendo nada. Você não tem nada pra apresentar pra ele. Você tem a história. Você tem 15 anos. Tudo bem, o cidadão tem 20, seu concorrente tem 25.”	Entrevistado 10

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

### 4.3.9 Objetivos

A categoria **objetivos** inclui os propósitos e os planos dos empreendedores para suas vidas profissionais. Na maioria dos casos, os objetivos listados estavam relacionados à empresa.

Objetivos de ampliação, de crescimento, de expansão do negócio. Poucos foram os entrevistados que tinham algum projeto individual, pensando em sua vida profissional. A maioria voltou-se para os planos do negócio. Os principais objetivos listados foram o crescimento da empresa, a permanência no mercado ou continuidade do negócio e a sucessão na empresa. Os exemplos de fala dos entrevistados referentes aos objetivos estão relacionados no quadro 36.

Treze dos entrevistados falaram sobre os objetivos de **melhorar a empresa ou de crescimento do negócio**. Os empresários afirmaram que pretendem modernizar ou organizar suas empresas e prepará-las para crescer. O crescimento pode ser em termos de mercado ou em termos de estrutura.

Um dos entrevistados declarou que o seu objetivo é a **realização profissional de sua equipe**. Ele disse que pretende contribuir para que as pessoas que trabalham com ele realizem os sonhos delas.

Apenas dois entrevistados falaram sobre um objetivo de carreira pessoal, pensando na própria trajetória e em seu autodesenvolvimento. Nos dois casos o objetivo era de **aprendizado**, por meio da realização de cursos.

Um dos objetivos que se fez presente no discurso de três dos entrevistados é a permanência da empresa no mercado. Os empreendedores se preocupam com a **continuidade do negócio** no futuro. O desejo deles é de que a empresa se perpetue e esteja sempre ativa, oferecendo seus produtos ou serviços.

Onze entrevistados falaram sobre a **sucessão**. Esses entrevistados têm o desejo de que seus filhos assumam o comando dos negócios no futuro. A idéia é que a continuidade da empresa ocorra por meio de seus filhos. Em alguns casos, os filhos já trabalham no negócio e estão sendo preparados para administrar a empresa em alguns anos. Os que têm filhos na fase infantil pensam na possibilidade dos filhos crescerem e se interessarem pelas atividades da empresa.

Quadro 36: Categoria 11 – Objetivos

Subcategoria	Unidades de codificação	Entrevistado
Crescimento ou melhoria do negócio	“Nosso objetivo até 2010 é ser reconhecido já como quarto maior locador de equipamento de solda do Brasil. [...] o objetivo é ter uma empresa próspera, é ter uma empresa vencedora.”	Entrevistado 01
	“Nós já estamos prontos, nós já estamos com os equipamentos comprados, com os equipamentos nos locais próprios, esperando... é... esse crescimento.”	
	“Continuar trabalhando, continuar fazendo, continuar investindo, continuar criando em cima disso. [...]E desenvolver sempre o crescimento. Acho que está faltando é isso aí, sempre ir atrás, isso é um exercício diário né.”	Entrevistado 03
	“Modernizar de forma que não tem. Nós vamos, nós estamos com uma meta já pra a partir de agosto de 2009 já começar um esquema totalmente diferente, que é a modernização total de do ramo do nosso segmento, sabe.”	Entrevistado 04
	“Então o objetivo nosso é o crescimento mesmo da loja.”	
	“O objetivo agora, nós estamos trabalhando na Empresa X é preparando ela pra tornar uma empresa nacional. Ela atingir todos os estágios.”	Entrevistado 05
	“Fazer a empresa crescer mais, colocar mais produtos, mais máquinas melhores, aperfeiçoar né.”	Entrevistado 06
	“Quero ter a melhor loja. Isso é desafio meu, meta mesmo, eu quero ter a melhor loja do país. E eu vou ter, se Deus quiser.”	Entrevistado 07
	“Vamos ampliar mais ainda porque eu vejo que o meu potencial, a referência da Empresa X hoje, é uma referência que o consumidor vê com bons olhos.”	
	“Então eu, eu faço de tudo pra que eles cresçam e com isso eu também vou ter um crescimento.”	Entrevistado 08
	“Aliás não é nem um objetivo, é um sonho. Uma empresa, não importa o tamanho, pode ser pequena, mas extremamente organizada pra investir. Onde eu tenha domínio, controle das informações e das tecnologias.”	Entrevistado 09
	“Então é ver a empresa crescer com mais tranquilidade. Então, ou seja, como profissional quero ver a empresa crescer sem quase espinhos, são muitos espinhos, mas o trabalho é constante, constante, constante, constante.”	Entrevistado 10
	“...nós estamos nos preparando pra franquear. [...] Então é... essa, esse plano da gente é que daqui em 2012 mais ou menos, a gente já tenha, no mínimo 20 a 30 lojas franqueadas. [...] E esse é o grande desafio. E assim, o desafio futuro de crescimento né, Simone. Quero estar no Brasil todo, se Deus quiser.”	Entrevistada 11
	“... meu objetivo principal hoje é conseguir um crescimento, um destaque né, das duas empresas. Conseguir é chegar a exportar os produtos da Empresa X.”	Entrevistada 12
“Até o porte físico, eu quero aumentar um pouco dessa loja. Quero aumentar um pouco mais o prédio, o espaço físico.”	Entrevistado 15	
Meus objetivos é aquilo que eu te falei, eu quero uma empresa bem sólida mesmo, sabe. É a empresa sólida. É saber 100% do que eu estou fazendo [...] Meu objetivo é ter a empresa na minha mão assim, sabe.	Entrevistado 16	
Realização da equipe	“eu tenho um objetivo. Eu vou citar apenas esse que você às vezes possa ver a dimensão que é isso. É a realização profissional da minha equipe. É a realização de sonho de muitos membros da minha equipe. Dessa equipe que lida diretamente comigo.”	Entrevistado 08
Aprendizado	“Pra minha vida pessoal, é aquilo que eu te falei, eu quero ser assim excelência em fotografia, pra me, pra fazer a minha parte de contribuição. [...] Eu já fiz alguns cursos, já tenho, já tenho, assim, uma noção, tal, mas eu quero ficar assim, ser excelência mesmo em fotografia pra poder dar minha contribuição nesse sentido só.”	Entrevistada 02
Continuidade do negócio	“até porque nós queremos ver essa empresa, a minha idéia é que ele continue, alguém depois dele continue, que a empresa eu quero ver ela centenária.”	Entrevistado 04
	“é a minha visão é permanecer sempre no nosso negócio. E pra permanecer sempre no meu negócio, eu preciso ter no mínimo qualidade, senão não vou estar aqui amanhã. [...] Eu tinha o desejo de não quebrar nunca. Por isso quero permanecer sempre no meu negócio. Eu vou estar sempre aqui, vamos passar dificuldades, passar tudo, mas vamos estar sempre ali atendendo. Se você hoje não está satisfeito, amanhã nós vamos estar aqui pra te atender.”	Entrevistado 05
	“E estamos aí no mercado, esse tempo todo e pretendo ficar mais um bom tempo aí.”	Entrevistado 14
Sucessão	“É ter os filhos profissionais né. Todos eles trabalham aqui já né. Assim, são pequenos né. Eles já trabalham tem 3 anos aqui”	Entrevistado 01
	“Estou querendo passar já pra minha filha a parte da administração, tudo, pra ela ir assumindo né. Então, eu quero mais tranquilidade agora. [...] meu sonho é que a minha filha seja, seja assim excelente administradora e que venha	Entrevistada 02

	tomar frente da empresa e isso, a curto prazo mesmo. E porque ela tem muita capacidade, precisa ela ter, precisa ela se conscientizar primeiro que ela tem essa capacidade e essa responsabilidade.”	
	E ensinar os filhos a virem com a gente nessa mesma batalha. Na mesma condição. [...] Que são meus sócios hoje né. Que vão tomar conta disso aí. [...] É trazer a família pra o, pra esse foco e que eles se dêem bem no que eles forem relacionar, futuramente continuar com isso.	Entrevistado 03
	“Até porque eu estou passando a empresa pra o Fernando. Eu estou passando, depois desse período todinho, estou passando tudo pra ele. E na vida profissional é o meu objetivo maior é seguir os planejamentos que eu mais ele, eu mais o Fernando já fizemos. Na verdade eu vou ser [...] Coadjuvante dele. Com a minha experiência e com a teoria dele.”	Entrevistado 04
	“Outro desafio também que eu tenho duas filhas né, são minhas herdeiras, que eu tenho pelejado pra elas trabalharem aqui e fazer um trabalho aqui e eu não consegui ainda isso aí.”	Entrevistado 06
	Eu agora nessa nessa transição agora dos meus filhos, estão entrando na empresa, eu tenho que melhorar muito porque eu preciso de passar pra eles. A estrada onde eu percorri, eles não vão percorrer. [...] Porque eles não vão passar onde eu passei, como eu não passei na estrada que meu pai passou. Isso é muito sério.” “Ver meus filhos é me ajudando né. Trabalhando, que eu vou trabalhar com eles.”	Entrevistado 07
	“Em 2000, meus filhos já tinham, meu filho mais velho completava 18 anos. Aí como ele, desde a infância, já freqüentava a QG, a central do QG. Meus filhos, cada um foi escolhendo, por livre e espontânea vontade, a sua graduação. Então, o mais velho que é do operacional, ele graduou em direito. E veio trabalhar no operacional com a gente. O marketing, fez marketing, veio trabalhar com a gente. [...] é hoje a gente criou, de ser uma empresa familiar, é cada um dos filhos, eles só permanecem aonde estão, se eles trouxerem novidade. São todos passados por pós-graduação. Todos tem que freqüentar feira de São Paulo, tem de freqüentar e cada um na sua área.	Entrevistada 11
	“preocupada de como como será a sucessão, como passar isso para as minhas filhas. [...] Penso na sucessão. A Clara que tem 14 fala em fazer medicina, a Letícia fala em fazer farmácia. [...] falo pra Clara que mesmo ela sendo médica ou advogada que ela vai ter que lembrar que ela tem já algo pra pra trabalhar. Então ela vai ter duas, ou então adequar essa nova, essa profissão ao trabalho ou ter dois trabalhos né. Que ela sempre fala, eu falo no sentido assim de algo que já tem formado pra ela. [...] A Letícia você vê já claramente que é a sucessora, que é a pequenininha.”	Entrevistada 12
	“Só por brincadeira que a minha filha fala que vem trabalhar aqui. Que ela vai ser patroa. Que ela ela vem ela final de semana, ela fica lá embaixo no regimento, com telefone no ouvido, simulando que ela está atendendo um cliente. Ela fala que é da Empresa X, então, se o cliente quer cartucho. Entendeu? Ela tem 7 anos. Não sei. Você não sabe o que é que vai ser quando ela estiver com 15, 18 anos, como é que vai estar a empresa.”	Entrevistado 13
	“E quero entregar essa empresa pra um filho meu, você está entendendo? Pra que ele venha com sangue novo. Aí eu quero que ele prospere a empresa. [...] Então eu quero manter pra entregar dessa forma pra os meus sucessores, que vai ser o meu filho, se Deus quiser né.”	Entrevistado 15
	“A hora que eu tiver com essa empresa na minha mão, desse jeito, eu posso pegar o meu filho com 15 anos e colocar ele aqui, né. Não sei se vai ser o dom dele. Vou esperar pra ver.”	Entrevistado 16

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

#### 4.3.10 Balanço vida profissional x vida pessoal x família

Esta categoria apresenta como estão integrados os aspectos vida pessoal, família e vida profissional. O quadro 37 apresenta as unidades de registro relacionadas a esse tema. Dez dos entrevistados revelaram que conseguiram encontrar um equilíbrio em suas vidas e conciliar

esses três aspectos. Alguns entrevistados revelaram que no início de suas trajetórias essa equação, trabalho versus vida pessoal, era mais complicada, mas que com o crescimento da empresa, com o aumento da equipe, com a estabilidade financeira e com a delegação de funções foi possível encontrar o equilíbrio e que hoje dispõem de mais tempo para si, para a família e para o lazer.

Cinco entrevistados afirmaram que ainda trabalham excessivamente, não dedicando o tempo necessário à família e à vida pessoal. Nesses casos, o trabalho ultrapassa as fronteiras da empresa e o entrevistado se vê o tempo todo ocupado com as obrigações profissionais. Entre as entrevistadas do gênero feminino, surgiu a questão da maternidade e da dificuldade em conciliar os diversos papéis, como o de mãe, dona de casa e profissional.

Conforme a fala de alguns entrevistados, a vida profissional muitas vezes se mistura a vida pessoal, não sendo possível estabelecer uma separação entre elas. Alguns entrevistados revelaram que trabalham mesmo quando estão em casa, com a família e que a solução encontrada foi conciliar lazer e trabalho. Então, quando viajam a negócios, aproveitam para descansar e passear e, quando viajam a lazer, não deixam de trabalhar.

**Quadro 37: Categoria 12 – Balanço vida profissional x vida pessoal x família**

Unidades de codificação	Entrevistado
<p>“Eu acho que é tudo misturado. Vida profissional com vida pessoal né. [...] Então é uma vida assim. É meio misturado. Eu tento não falar de serviço em casa, mas acabo falando né.”</p> <p>“de uma certa forma eu consigo separar bem porque eu trabalho 10 horas por dia. Eu acho que é um tanto bom e eu consigo participar das minhas atividades religiosas. [...] Mas dou atenção, eu vivo tranquilo.”</p> <p>“Por exemplo, eu fui para o Rio Grande do Sul, 17 dias viajando. Foi uma viagem de passeio e uma viagem de negócios. Fui de férias. Descemos, saímos, fomos visitar um fornecedor nosso que é um, um anunciante, que a gente faz anúncio no jornal deles. Depois um fabricante de máquina de solda.”</p>	Entrevistado 01
<p>“Então eu acho que essa, essa coisa de paz consigo mesmo, você saber que você deu o seu melhor, que você contribuiu de alguma forma, eu acho que é uma satisfação, assim. Então, minha vida, assim, minha relação profissão – trabalho - lazer, assim, tudo ótimo, sem conflitos.”</p>	Entrevistada 02
<p>“Eu consigo ao mesmo tempo trabalhar e curtir né. As minhas férias, eu sempre faço, quando vou fazer negócio em algum lugar fora daqui eu também acho alguma coisinha pra fazer né. [...] Se eu vou pra fora, eu vou fazer um negócio, eu vou curtir também né. [...] Consigo conciliar os dois.”</p>	Entrevistado 03
<p>“Eu vivo a minha vida comercial no horário comercial. É a minha vida profissional... A minha vida pessoal é sempre ela começa após o encerramento da minha vida profissional. Eu sou daqueles que eu vou te falar é, eu não levo nada pra casa. [...] Então eu eu sempre separei a minha vida profissional certo com a vida vida familiar. Sempre, sempre, sempre separei. Eu costumo dizer o seguinte, é a hora que eu abro as portas eu deixo a minha vida é... fami... a vida particular né”</p>	Entrevistado 04
<p>“Então hoje não, hoje eu tenho limites. Eu sei que... Igual meu menino: Papai, você vai trabalhar muito amanhã? Então eu sei que eu não posso passar de sete horas, oito horas da noite. [...] Eu, eu até o nascimento dos meus filhos, eu não sabia separar. Tinha um problema que me atormentava, um problema que me consumia enquanto eu não resolvesse. Depois que eu reestruturei a empresa, por exemplo, você pode ver que não teve hora nenhuma aqui que tocou, que alguém veio me chamar, só com exceção pra assinar uma requisição. Antigamente, eu não poderia sentar com você, ter esse tempo. Telefone ia tocar, cliente isso, cliente aquilo. Apesar que o meu celular ele é divulgado pra os clientes, você pode ver que ele não toca, não chama. Porque eu preparei a empresa pra isso. E aí eu pude então usufruir com a minha família.”</p>	Entrevistado 05

<p>“Então associa um pouco do trabalho, com lazer. Uma viagem, fica uma semana fora, mas trabalha, como a feira é é mais na parte da tarde, de manhã você passeia. Sou uma pessoa tranqüila.”</p>	Entrevistado 06
<p>“Hoje, graças a Deus eu sei viver, eu sei trabalhar, mas também sei viver. [...] Eu considero que eu cheguei depois de 25 anos num estágio que talvez eu achava que eu ia demorar mais pra chegar. Graças a Deus hoje eu tenho, eu tenho uma organização que anda com as próprias pernas né. Eu tenho uma qualidade de vida muito boa hoje.</p>	Entrevistado 07
<p>“se você falar assim: Entrevistado 08, quando você está em casa, você é só família? Não. Também quando eu estou aqui não. Sabe, pra mim, eu vejo grande dificuldade em você ter uma linha que realmente separa 100%. Igual aquela coisa você fala assim: não, eu estou chateado hoje, hoje cheguei na empresa já mudei, estou satisfeito, minha chateação ficou de fora. É complicado você fazer isso.”</p> <p>“Entrevistado 08, mas você gostaria de ter mais tempo pra sua família? Não. Isso está, na minha concepção, bem dosado né. Às vezes pra família não. [...] Mas enfim, eu eu tenho conseguido conciliar bem isso aí né. Não deixo de que as minhas atividades profissionais me consumam por completo né e eu não tenha tempo pra família. De forma alguma.”</p> <p>“Mas acontece que como eu mexo com o computador, aí você pega um telefone, um lap top, um notebook e está na praia, alguma coisa você resolve pegar. Ah, deixa eu olhar aqui meu... Aquilo pra mim tem, aquilo também me me distrai, certo. Aquilo ali eu não fico estressado naquilo.”</p>	Entrevistado 08
<p>“Você precisa conciliar as duas coisas, a vida profissional e a vida pessoal. [...] Eu tenho disponibilidade pra viajar, eu tenho disponibilidade pra atender um convite social, participar de um evento né. Se não tenho feito alguns cursos de duração maior, não é porque me falta tempo, pode até faltar disposição, mas tempo não.”</p>	Entrevistado 09
<p>“Na vida da gente, você dedicar à família, podem ser 30 minutos por dia, mas que esses 30 minutos têm que valer 3, 4 horas, ou seja, tem representar. [...] Eu vivo minha família quando estou com ela. Então, ou seja, tenho uma satisfação muito grande por ela. Ou seja, com meus filhos, principalmente. Eu digo que podem ser 30 minutos que valerem por 3 horas.”</p> <p>“Fico 10 horas envolvido aqui, ou 12 horas, porque às vezes a gente não sai daqui, porque sai daqui, mas leva pra casa. Porque transporte, quando você vai pra sua casa, o pessoal está trabalhando, está na estrada. Então eles ligam pra você, entendeu?”</p>	Entrevistado 10
<p>“É, eu digo que o maior desafio que nós mulheres temos é a maternidade. (risos) Porque é um sentimento de culpa muito grande. Porque você larga tudo né. E você tem que largar, você tem que priorizar. E por mais que eu era mãe, era esposa, era dona de casa, era a professora que ensinava a tarefa, eu estava lá fazendo atendimento.”</p>	Entrevistada 11
<p>“É eu sou um pouco <i>workaholic</i>, sabe. Trabalho um pouco além do que deveria. E por ser assim uma pessoa de responsabilidade desde muito cedo, é eu tento trabalhar um pouco essa característica minha de excesso de responsabilidade, porque com isso acaba sobrando pouco tempo pra Entrevistada 12 mesmo. Porque eu ainda tenho duas filhas, uma adolescente e uma de 8 anos. Tenho que administrar minha casa né. E isso tudo, acaba que quando eu chego do trabalho, ao invés de descansar, às vezes eu chego tarde, eu tenho é que administrar as questões domésticas.[...] Hoje eu vejo um balanço um pouco negativo pra vida pessoal. Eu acho que a vida pessoal minha está um pouco prejudicada em vista da da carga de trabalho e a carga de responsabilidade.”</p>	Entrevistada 12
<p>É meio complicado. Principalmente quando a minha mulher fala que eu vivo 90% a empresa, 10 família. Aí a boca esquenta pra o meu lado. Mas eu estou tentando conciliar, mas é difícil. Porque realmente eu passo mais tempo na empresa. E o pouco tempo que eu estou em casa à noite é um tempo que não é nem significativo. [...]Então, ainda está um pouco tumultuado o relacionamento entre o lado profissional e o pessoal.</p>	Entrevistado 13
<p>É curioso. Eu não consigo separar muito não. É, não consigo separar muito. Eu não consigo é fazer essa separação não. Eu, é muito misturada a minha vida pessoal com a minha vida profissional. Eu não consigo fazer essa separação ainda muito bem não.</p>	Entrevistado 14
<p>“A minha vida pessoal e a profissional é tudo misturado né. [...] assim eu não separo a minha vida pessoal com a profissional não. Se eu estou na minha casa com a minha família, eu compro um arroz, eu compro um óleo, eu estou no telefone, você está entendendo? Se eu estou na fazenda, eu compro as coisas de lá também. Você está entendendo? Se eu estou aqui na empresa, eu compro alguma coisa, resolvo as coisas lá. Então assim, é todo um ciclo, eu fico misturado ali, não separo.”</p> <p>“Eu tenho tempo, mas não é um tempo x demarcado né. [...] Eu sei das minhas obrigações, você está entendendo, resolvi, eu fico folgado. Eu tenho muito tempo pra família, você está entendendo? [...] Então eu tenho o meu tempo. E tenho as minhas obrigações. [...] Então eu tenho tempo pra mim, tenho tempo pra empresa.”</p>	Entrevistado 15
<p>“O trabalho às vezes ele invade um pouquinho a sua privacidade, sabe. Infelizmente, eu chego em casa, por exemplo, pra almoçar e tem uma ligação que eu não posso deixar de atender. Aí o celular toca né, num momento que eu estou tendo de estar com os meus filhos e tal. Então eu peço um pouco nisso, eu às vezes não, a gente não consegue separar, às vezes você peca nisso.”</p> <p>“Às vezes o que eu acho ruim é eu chegar em casa estressado, com mil coisas pra fazer, chegar em casa, a hora em que eu perceber, eu já estou trabalhando dentro de casa também e às vezes deixar de dar atenção pra os meus filhos, pra minha esposa, por causa do trabalho.”</p>	Entrevistado 16

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.



## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos resultados, apresentamos algumas considerações decorrentes da reflexão sobre as informações obtidas. Observou-se que no início do empreendimento, a carreira se assemelha muito à carreira proteana, pois apresenta elementos, tais como: o indivíduo é independente para realizar suas escolhas profissionais; é ele quem direciona seu trabalho e sua trajetória de acordo com seus valores e prioridades; o poder das decisões está no indivíduo e não na organização. No início, o empreendedor está no comando de sua vida profissional e uma de suas decisões é criar o negócio próprio. Na carreira proteana, os principais valores são: a liberdade e o crescimento (HALL, 2004). Esses valores foram encontrados nos relatos dos entrevistados. Como um dos valores é o crescimento, o empreendedor se esforça para expandir o negócio e, em um determinado momento, a empresa assume sua própria identidade.

Observou-se que existe uma relação importante entre o empreendimento e a carreira dos entrevistados. O empreendimento é um resultado do trabalho do empreendedor. É uma instituição construída pelo empreendedor com uma finalidade determinada. É por meio da empresa que o empreendedor desenvolve seus projetos e aplica o seu potencial realizador.

No momento em que a empresa se sobressai, ela passa a influenciar a direção da trajetória do empreendedor. Percebe-se que o empreendimento ocupa um papel central na carreira do empreendedor. Os projetos de aprendizado e de autodesenvolvimento são vinculados à atividade da empresa. Os cursos, os estudos, os eventos de que participam, todos são voltados para o negócio. Até mesmo o lazer é influenciado pela empresa, pois as viagens, as férias são decididas com base na conciliação entre as expectativas da empresa e da família.

Observa-se também que a carreira do empreendedor possui elementos da carreira objetiva e da carreira subjetiva. Os aspectos da carreira objetiva revelam-se no controle da carreira, que é influenciado por uma organização, embora a organização seja própria, perde-se um pouco de liberdade e independência em relação às decisões e escolhas. O empreendedor está no comando, mas para assegurar a sobrevivência do negócio ele tem que atender às necessidades dos clientes, dos fornecedores, dos funcionários, enfim de todas as partes envolvidas. Outro elemento de carreira objetiva encontrado é a mensuração de sucesso. Um dos indicadores de sucesso é o crescimento da empresa. Então, quanto mais a empresa expandir, quanto mais

projeção ganhar, mais o empreendedor será considerado bem-sucedido. Nessa perspectiva, a carreira se mostra vinculada ao desempenho do negócio. Além disso, um outro aspecto que se revelou foi a necessidade de reconhecimento externo. Muitos entrevistados demonstraram uma preocupação em ser reconhecidos pelas suas realizações pelos amigos, familiares e clientes. Nesses casos, o sucesso está na percepção que os outros têm de suas realizações.

Também são encontrados aspectos da carreira subjetiva. Um deles é o fato de que a carreira é direcionada pelos valores pessoais do indivíduo. Muitos dos entrevistados ressaltaram a importância de fazer prevalecer os seus valores e as suas idéias. Outro aspecto é a visão de sucesso. O sucesso não é avaliado somente em função de fatores externos, tais como: crescimento da empresa e reconhecimento do público. O sucesso também é determinado por fatores intrínsecos, tais como: gostar do que faz, a satisfação com o trabalho e o sentimento de realização.

O quadro, a seguir, apresenta uma síntese das informações obtidas na pesquisa que se referem ao desenvolvimento da carreira do empreendedor.

**Quadro 38: Síntese dos Resultados da Pesquisa**

<b>Temas centrais</b>	<b>Resultados da pesquisa</b>
Personalidade do empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características apresentadas: disposição para correr riscos; pro-atividade; persistência; resiliência; perfeccionismo e curiosidade.</li> <li>- Valores revelados: honestidade, credibilidade, seriedade, respeito, transparência, humildade e simplicidade.</li> </ul>
Motivações do empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os motivos da opção pelo negócio próprio: vontade de trabalhar por conta própria; vontade de aplicar as próprias idéias; desejo de independência; desejo de crescimento; vontade superar um desafio; vontade de ganhar dinheiro; oportunidade de trabalho; insatisfação com o emprego anterior.</li> <li>- O sucesso na carreira é percebido como: reconhecimento; realização; satisfação pessoal; e retorno financeiro.</li> </ul>
O papel da família	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exemplo de empreendedores na família.</li> <li>- Pais que estimulam a atividade empreendedora.</li> <li>- Apoio financeiro e psicológico para iniciar o negócio próprio.</li> <li>- A família é um ponto de apoio na carreira.</li> </ul>
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizado por meio da atividade prática.</li> <li>- A experiência constitui uma importante ferramenta para o desenvolvimento da carreira.</li> <li>- Necessidade de integrar teoria e prática.</li> <li>- O aprendizado é complementado com cursos e leituras</li> <li>- A observação e o benchmarking constituem uma ferramenta de</li> </ul>

	<p>desenvolvimento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades necessárias: gestão de pessoas; capacidade de delegar; visão de oportunidades; capacidade de inovação; flexibilidade; domínio de informática; organização; visão de futuro e agilidade.</li> </ul>
Redes de relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A rede de relacionamentos é uma importante ferramenta para o desenvolvimento da carreira.</li> <li>- A participação em eventos, como: feiras, congressos e seminários é uma forma de ampliar a rede de relacionamentos.</li> <li>- A participação em atividades políticas faz parte da carreira.</li> <li>- A relação com os sócios e com as instituições bancárias são importantes para o êxito do empreendimento.</li> </ul>
Histórico profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Início profissional precoce.</li> <li>- O trabalho anterior em empresas de mesma atividade é importante para a aquisição de experiência no negócio.</li> <li>- Atuação profissional anterior com outro negócio que não teve continuidade.</li> </ul>
Situação profissional atual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O negócio próprio exige esforço e dedicação.</li> <li>- É uma atividade que requer muita responsabilidade.</li> <li>- É necessário investir e reinvestir no negócio.</li> <li>- Ações pioneiras são desenvolvidas ao longo da carreira.</li> <li>- Outras empresas são criadas.</li> </ul>
Desafios da carreira	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe a dificuldade em deixar a posição profissional anterior.</li> <li>- O início do negócio é marcado por muitas dificuldades financeiras, como a falta de capital e o endividamento.</li> <li>- A falta de apoio do Governo, a carga tributária, a instabilidade econômica, o elevado nível de exigência dos clientes e a concorrência constituem as dificuldades ao empreender o negócio próprio</li> </ul>
Objetivos profissionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principais objetivos: crescimento ou melhoria do negócio; realização da equipe; e continuidade do negócio.</li> <li>- A sucessão constitui um objetivo e uma preocupação do empreendedor.</li> </ul>
Balço vida profissional x vida pessoal x família	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situação inicial de desequilíbrio, com maior dedicação ao trabalho.</li> <li>- Vida profissional e vida pessoal se misturam.</li> <li>- O equilíbrio é alcançado com o crescimento e a organização do empreendimento.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Conforme o quadro apresentado, nessa pesquisa foi possível observar alguns aspectos relacionados à maneira como os entrevistados desenvolveram suas carreiras. Verificamos que eles começaram suas trajetórias com atividades profissionais no início da adolescência. Em conformidade com o processo empreendedor apresentado por Harvey e Evans (1995), a decisão de empreender pode acontecer em qualquer momento da vida, desde a adolescência até a aposentadoria.

As características pessoais encontradas no discurso dos entrevistados estão de acordo com as características listadas no referencial teórico, sendo as principais: a disposição para correr riscos calculados, a pró-atividade, a persistência e a resiliência. A honestidade, a credibilidade, a transparência e a humildade foram os principais valores identificados que influenciam suas carreiras.

Quanto à motivação dos empreendedores, ela é expressa mais por fatores intrínsecos, como: o desejo de realização, a vontade de aplicar as próprias idéias, a vontade de obter satisfação pessoal com o trabalho, do que por fatores extrínsecos, como: o reconhecimento das pessoas e o retorno financeiro.

Observou-se que a família desempenha uma função importante na carreira do empreendedor e sua ajuda é fundamental para o início do negócio. A família auxilia por meio do suporte financeiro e do apoio psicológico.

Os entrevistados revelaram desenvolver suas carreiras utilizando o aprendizado prático e a experiência. Muitos entrevistados adquiriram experiência por meio do emprego em outras empresas de mesma atividade. Eles também utilizam a observação e o benchmarking como ferramentas de aprendizado. Dentre as habilidades necessárias, a gestão de pessoas foi considerada como a mais importante pelos entrevistados. As outras habilidades necessárias para o desenvolvimento da carreira, tais como: visão de oportunidades, capacidade de inovação e flexibilidade, estão de acordo com o referencial teórico.

Uma outra ferramenta importante para o desenvolvimento da carreira dos entrevistados é a rede de relacionamentos que ele constrói. A relação com as pessoas, além de constituir uma fonte de aprendizado, impulsiona a atividade de seus empreendimentos por meio da construção de vínculos com fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes, trazendo oportunidades de negócios e vantagem competitiva para a empresa.

Os entrevistados revelaram que o negócio próprio exige muito esforço e dedicação ao trabalho. É uma atividade que exige atribui muita responsabilidade ao empreendedor e que requer reinvestimento de recursos constante. Após a constituição de sua empresa, o empreendedor desenvolve sua carreira por meio do comando do seu empreendimento. Ele se

desenvolve por meio de sua capacidade de inovação, criando novos produtos, novos processos e até mesmo novas empresas. Essa atividade de criação é uma constante na carreira do empreendedor.

Dentre os desafios que a carreira apresenta, os principais são: a dificuldade de deixar a ocupação anterior, a falta de capital, o endividamento, a inércia do Governo, a carga tributária, a instabilidade econômica e o aumento da competitividade no mercado. Nota-se que a maior parte das dificuldades apontadas constitui desafios para a sobrevivência de qualquer empresa no Brasil.

Os principais objetivos de carreira dos entrevistados relacionados foram: o crescimento ou melhoria do negócio, a realização da equipe, a continuidade do negócio e a sucessão por meio dos filhos. Dessa forma, observa-se que o empreendedor depois de constituir a empresa objetiva crescimento desse empreendimento, a sua melhoria e a sua continuidade por meio de seus filhos.

A maior parte dos empreendedores entrevistados alcançou o equilíbrio entre a sua vida profissional, a sua vida pessoal e a família após o crescimento e a estruturação do negócio constituído. Mesmo após alcançar essa situação de equilíbrio, os entrevistados revelaram que ocorre uma mistura entre a vida pessoal e a vida profissional e que é muito difícil estabelecer uma linha de separação entre elas.

## **5.1 Hipóteses formuladas**

De acordo com Sampieri *et al* (2006), em estudos de enfoque qualitativo, as hipóteses podem surgir ao final do processo de pesquisa, a partir da interpretação dos resultados. Essas hipóteses podem servir de ponto de partida para estudos posteriores. Com base na reflexão sobre os resultados da pesquisa, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

A maior parte dos empreendedores revelou ter começado o negócio próprio por um desejo, uma necessidade de satisfação pessoal. Muitos começaram o negócio pela vontade de ter o negócio próprio, pelo desejo de independência ou pelo desejo de crescimento. Poucos foram os que revelaram ser impelidos ao empreendedorismo por condições extrínsecas, tais como a

falta de boas condições de emprego ou desilusão com organização em que trabalhava. Observou-se na pesquisa uma predominância de empreendedores que foram atraídos para o negócio próprio por um desejo ou uma aspiração. Então, é sugerida a hipótese de que o empreendedor seja estimulado para iniciar a sua empresa mais por fatores de atração do que por fatores de impulso ao negócio próprio.

Hipótese 1: Os empreendedores são mais atraídos do que empurrados para o negócio próprio.

A maioria dos empreendedores falou sobre a ajuda da família em suas trajetórias, por meio de suporte financeiro e apoio psicológico. Muitos começaram seus negócios com o capital emprestado pelos pais. Diversos entrevistados falaram da importância do apoio da família nos momentos de dificuldade e do quanto são dedicados à família. Alguns comentaram a importância de ter um cônjuge que o auxilie e o acompanhe em sua trajetória. Essa hipótese sugere que a família tem um papel fundamental na carreira do empreendedor, representando um ponto de apoio para que ele consiga criar e conduzir seus negócios.

Hipótese 2: O empreendedor se apoia na família para o desenvolvimento de sua carreira.

Muitos empreendedores revelaram que começaram a trabalhar ainda muito jovens, no início da adolescência. Alguns começaram muito jovens, trabalhando como empregados, em empresas de familiares, enquanto outros disseram que já no início da adolescência tiveram e realizaram idéias de negócio, como comprar e revender produtos ou prestar serviços remunerados. Sugere-se a hipótese de que o trabalho precoce tem uma relação com o desenvolvimento de características empreendedoras e estimula a pessoa a optar por criar o empreendimento próprio.

Hipótese 3: O início da atividade profissional no início da adolescência estimula o empreendedorismo.

Muitos empreendedores tiveram outras experiências empreendedoras antes da atividade atual. Alguns dos entrevistados revelaram ter constituído outros negócios que não tinham nenhuma relação com o negócio atual. Esses empreendimentos não foram levados adiante por diversos motivos, tais como: falta de capital, falta de experiência ou desinteresse pela atividade. Esses empreendedores poderiam ter optado por outras formas de trabalho em suas carreiras, tais como: emprego em organizações ou emprego em instituições públicas. Entretanto, eles continuaram a trajetória como empreendedores, criando novos negócios. Essa hipótese sugere

que uma vez que o empreendedor constitui um negócio, mesmo que esse negócio não tenha êxito, ele continua empreendendo, por meio da criação de outro negócio.

Hipótese 4: O empreendedor tende a continuar atuando com empreendimentos próprios após criar o seu primeiro empreendimento.

Nas narrativas dos empreendedores, foi observado que quando eles falavam dos marcos de suas carreiras, um desses marcos era a criação do negócio e os demais estavam relacionados às coisas que eles realizaram na empresa, como: o lançamento de novos produtos, a ampliação da loja, a criação de uma filial. Nos modelos de carreira convencionais, a mobilidade é observada por meio da mudança de posições, seja dentro de uma empresa ou através de diferentes empresas. No caso da carreira do empreendedor, após constituir o seu negócio, ele permanece numa mesma ocupação e numa mesma organização. Dessa forma, esta hipótese sugere que as realizações do empreendedor em sua empresa sejam a referência para a percepção dos movimentos que ele faz em sua carreira.

Hipótese 5: A mobilidade na carreira do empreendedor é percebida por meio das criações e realizações que ele faz em sua empresa.

A maioria dos empreendedores disse que o início do empreendimento exigiu muito trabalho e sacrifício do tempo para a família e para o lazer em prol da empresa. As longas rotinas de trabalho e o excesso de responsabilidades desequilibravam essa balança, que pesava mais para o lado profissional. Com o crescimento do negócio e a delegação de funções foi possível encontrar um equilíbrio. Esta hipótese sugere que o equilíbrio vida profissional versus vida pessoal está condicionado ao tamanho e estágio em que encontra a sua organização.

Hipótese 6: O equilíbrio entre a vida profissional, vida pessoal e família somente é alcançado após a estabilidade da empresa.

## **5.2 Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas**

A pesquisa de enfoque qualitativo não tem a finalidade estender os resultados para populações mais amplas (SAMPIERI *et al*, 2006). Devido aos fins desta pesquisa, as entrevistas foram realizadas em número limitado, constituindo uma amostra não representativa, não sendo possível a generalização dos resultados.

Os dados foram obtidos a partir dos relatos das pessoas entrevistadas. Ao falar sobre suas trajetórias as pessoas tendem a revelar somente os aspectos positivos, para construir uma boa imagem. Nesses relatos, apesar de existir um roteiro, é o entrevistado que decide o que vai narrar, ocorrendo a seletividade do conteúdo. Logo, os aspectos e acontecimentos negativos, que revelam as fragilidades do entrevistado, podem ser omitidos. Quando isso ocorre, informações importantes, que poderiam trazer mais esclarecimentos ou outras perspectivas sobre o problema pesquisado, não são reveladas.

Uma outra limitação dessa pesquisa é o foco do estudo ser voltado apenas para os empreendedores que tiveram êxito nos negócios. No entanto, há também os que são empreendedores, optaram por abrir o negócio próprio e que, por diversos motivos, não tiveram sucesso em seus empreendimentos e não continuaram a atividade empresarial. Assim, para uma compreensão mais clara sobre a carreira do empreendedor é necessário também o estudo desses casos, que podem revelar outras vertentes não alcançadas nesse trabalho.

Existem fatores que exercem grande influência sobre a carreira do empreendedor que não foram devidamente explorados nesse estudo e que poderiam trazer mais contribuições ao entendimento do assunto, como a cultura do ambiente em que o empreendedor vive e a identidade do empreendedor.

Sugere-se a utilização de instrumentos de pesquisa quantitativa para a realização de novos estudos, com o objetivo de validar os resultados encontrados nesse trabalho, incluindo o teste das hipóteses estabelecidas.

### **5.3 Modelo de desenvolvimento da carreira do empreendedor**

As análises e reflexões sobre os resultados da pesquisa converteram-se num modelo, elaborado e proposto pela autora, com a intenção de apresentar uma perspectiva sequencial e progressiva do desenvolvimento da carreira do empreendedor que obteve êxito em seu empreendimento. O modelo foi elaborado com base nas semelhanças encontradas nos relatos das trajetórias dos entrevistados. Esse modelo segue a linha dos modelos de ciclos ou estágios de carreira, onde os elementos são distribuídos ao longo da variável tempo, relacionando o desenvolvimento da carreira ao desenvolvimento do empreendimento. O modelo prevê quatro

estágios, a partir do momento em que o empreendedor constitui sua organização: Partida, Crescimento, Maturidade e Emancipação, conforme a figura 5.

### **5.3.1 Partida**

O primeiro ponto é o de que a carreira de empreendedor pode iniciar-se em qualquer idade da vida, pois diversos são os motivos que levam uma pessoa a empreender o negócio próprio e não é uma carreira que apresenta restrições de idade. Têm sido frequentes os casos de pessoas que empreendem o negócio próprio ao aposentar-se, como é o caso da Entrevistada 02. Além disso, o empreendedor pode ter trabalhado ou não em outras organizações. Apesar de a experiência anterior ser um fator desejável devido à sua importância para a gestão empresarial, muitos empreendedores começam sem experiência e vão aprendendo com o negócio.

O ponto de partida deste modelo é o momento em que o empreendedor constitui o seu negócio. O início do empreendimento é marcado pela escassez de recursos, pelas dificuldades em conquistar o mercado e pelo esforço. A maior parte dos entrevistados revelou ter começado seus negócios com pouco capital e com dificuldades financeiras. Um dos principais desafios nessa etapa é o fato de ser desconhecido e concorrer com empresas que estão estabelecidas há mais tempo. Nessa etapa, o empreendedor tem que trabalhar muito e o esforço e a dedicação são essenciais. A carga horária de trabalho é pesada, ultrapassando a jornada de oito horas semanais e os finais de semana. O tempo com a família e para o lazer é sacrificado em função do trabalho. E esse trabalho, muitas vezes é operacional. Devido à escassez de recursos, a organização é constituída de poucas pessoas, resultando no acúmulo de tarefas. Assim, o empreendedor participa tanto da gestão, como da produção, se revezando entre as diversas funções que precisa realizar na empresa.

### **5.3.2 Crescimento**

O crescimento é marcado pela conquista dos clientes, a consolidação da identidade da empresa e pelas ampliações do negócio. Nessa fase, por ter mais pessoas na organização, o empreendedor consegue dedicar-se mais às atividades estratégicas e de gestão, mas ainda é

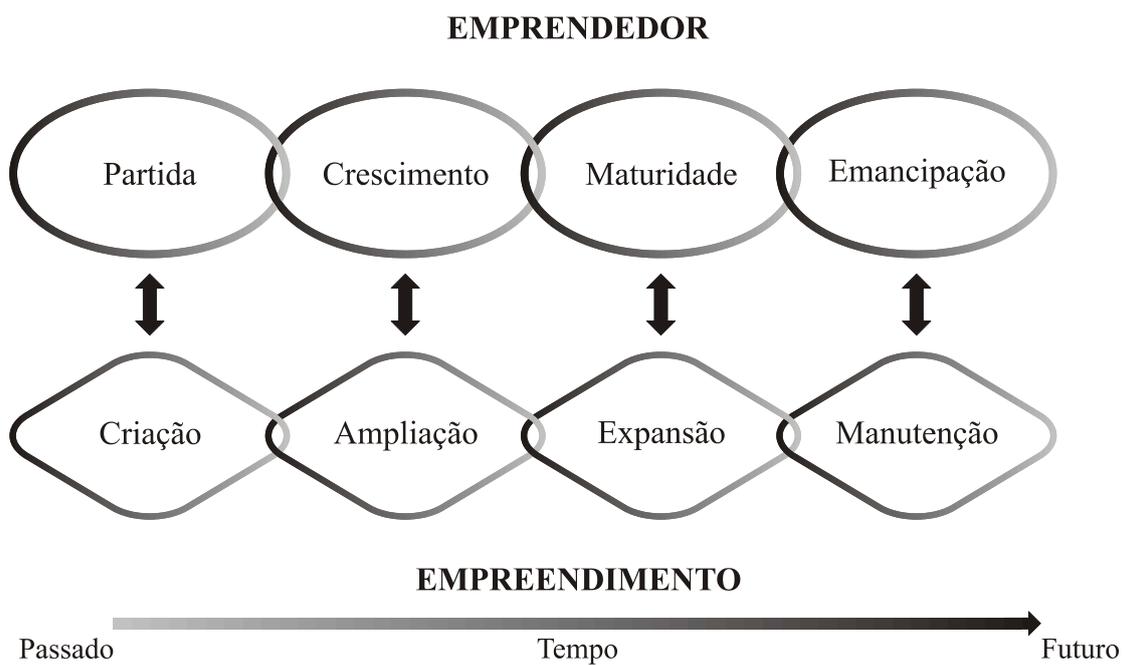
muito presente na área de produção. A carga horária de trabalho ainda é intensa. O negócio começa a viver dos próprios frutos e o retorno financeiro começa a ser visualizado. Nessa fase, surgem os projetos de ampliação em que a empresa começa a ultrapassar os limites físicos e geográficos. A conquista da clientela local estimula o empreendedor a procurar novos mercados e a diversificar os produtos da empresa. Surgem, então, as primeiras filiais ou as primeiras franquias.

### **5.3.3 Maturidade**

A maturidade é a fase em que o negócio criou raízes e alcançou a solidez no mercado. Entretanto, essa fase não tem nada de estagnação, visto que o empreendedor nunca deixa de criar. Ele sempre está desenvolvendo novos projetos, sempre pensando em novidades. Nessa fase, a equipe já está estabelecida e o esforço que a empresa exige do empreendedor é menor. Com o estabelecimento da equipe é possível a delegação de funções e o empreendedor passa a ter atividades mais estratégicas do que operacionais. Assim, o empreendedor pode ter uma carga horária de trabalho melhor e dedicar mais tempo à família e aos projetos pessoais. Os projetos do negócio passam a ser mais arrojados, como a criação de novas empresas ou a internacionalização.

### **5.3.4 Emancipação**

Além do crescimento, um dos objetivos do empreendedor é a continuidade do negócio. Nessa fase, apesar de continuar trazendo idéias de inovações e de expansão, há uma preocupação por parte do empreendedor em estabelecer as bases sólidas para o futuro do negócio. Então a empresa é preparada não só para continuar crescendo, mas também para permanecer no mercado. Outra das preocupações do empreendedor é a da sucessão. Na maior parte dos casos, o desejo é de que os filhos assumam o comando do negócio. Assim, devem ser preparados para isso e começam a assumir funções importantes na organização. De acordo com os entrevistados, eles não pensam em parar de trabalhar, em aposentadoria ou algo do gênero. Eles pensam em trabalhar enquanto tiverem condições. Os empreendedores, nessa etapa, assumem um papel de “coadjuvante”, pois transferem a direção aos sucessores, mas ainda participam das decisões e atuam como mentores, orientando o trabalho de seus sucessores.



**Figura 5– MODELO DE DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DO EMPREENDEDOR**  
Fonte: Elaborada pela autora.



## REFERÊNCIAS

ARTHUR, M. B.; LAWRENCE, B. S. Perspectives on environment and career: anIntroduction. **Journal of Organizational Behavior**, v. 5, p. 1-8, 1984.

ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 295-306, 1994.

ARTHUR, M. B.; ROSSEAU, D. A career lexicon for the 21st century. **The Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 28-39, Nov. 1996.

ARTHUR, M. B., INKSON, K., & PRINGLE, J. K. (1999). **The new careers: individual action and economic change**. London: Sage, 1999.

ARTHUR, M. B.; ROSSEAU, D. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University Press, 2001.

ARTHUR, M. B; INKSON, K. How to be a sucessful career capitalist. **Organizational Dynamics**, v. 30, n. 1, p. 48-61, 2001.

BABBIE, E. R. **The practice of social research**. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BLANCH, J. M. Transformaciones en el mundo laboral. In: BLANCH, J. M. (org). **Teoria de las relaciones laborales**. Desafios. Barcelona: UOC, 2003. p. 12-88.

BONNEWITZ, P. **Primeiras lições sobre a sociologia de P. Bourdieu**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BOWEN, D. D.; HISRICH, R. D. The female entrepreneur: a career development perspective. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 2, p. 393-407, 1986.

CASADO, T. Comportamento Organizacional: Fundamentos para a Gestão de Pessoas. In: SANTOS, Rubens (Org.). **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: ATLAS, 2007. p. 212-232.

CASADO, T.; MENEGON, L. F. O Contrato Psicológico como Ferramenta para a Gestão de Pessoas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 125-135, 2006.

CASSON, M. **The entrepreneur: an economic theory**. Hampshire: Gregg Revivals, 1982.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, Nov./Dez. 1995.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, Jan./Fev./Mar., 1996.

CNPQ. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Disponível em <<http://memoria.cnpq.br/areas/sociedadeinformacao/softex/genesis/eventos.htm>> Acesso em setembro de 2008.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como uma opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores, 2006.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FAVARETO, A. S. Empreendedorismo e dinamização dos territórios de baixa densidade empresarial - uma abordagem sociológica e econômica. **Raízes Revista de Ciências Sociais e Econômicas**, v. 24, p.32 - 44, 2005.

FILION, L. J. Carreiras empreendedoras do futuro. **Revista SEBRAE**, Brasília, v. 1, p. 35-51, Out./Dez. 2001.

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

FILION, L. J. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: Instituto Euvaldo Lodi. **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**. Brasília: CNI. IEL Nacional, 2000.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). **Empreendedorismo no Brasil: 2007**. Curitiba: IBQP, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v. 35, n. 2, p. 57-63, Abr. 1995.

GOUVEIA, T. B. **A demanda empreendedora e o trabalho imaterial na construção da subjetividade do ‘empreendedor’**. Porto Alegre, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

GREENHAUS, J. H.; CALLANAN, G. A. **Encyclopedia of career development**. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2006.

HALL, Douglas T. The protean career: a quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior**, n. 65, p. 1-13, 2004.

HALL, D. T. The study of careers. In: **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002. p. 3-16.

HALL, D. T.; CHANDLER, D. E. Psychological success: when the career is a calling. The protean career: a quarter-century journey. **Journal of Organizational Behavior**, n. 26, p. 155-176, 2005.

HARVEY, M.; EVANS, R. Strategic windows on the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v. 10, p. 331-347, 1995.

HISRIC, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

HITTY, U. New meanings for entrepreneurs: from risk-taking heroes to safe-seeking professionals. **Journal of Organizational Change Management**, v. 10, n. 6, p. 594-611, 2005.

HOFSTEDE, G. H. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Silabo, 1991.

INOVA. **Educação Empreendedora**. Disponível em < <http://www.inova.ufmg.br> > Acesso em setembro de 2008.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LEITE, E. **O Fenômeno do empreendedorismo**. Recife: Bagaço, 2000.

LEITE, N. R. P. **Comprometimento e festão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas**. São Paulo, 2008. 270 p. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

LUMMERTZ, V. Só nós que não sabíamos. **Revista SEBRAE**, São Paulo, Out./Nov., 2001.

MAINIERO, L; SULLIVAN, S. E. **The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers**. Mountain View: Davies-Black, 2006.

MALLON, M. The portfolio career: pushed or pulled to it. **Personnel Review**, v. 27, n. 5, p. 361-377, 1998.

MALVEZZI, S. Empregabilidade e carreira. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 68-72, 1999.

MALVEZZI, S. O trabalho do empreendedor. **Revista de Marketing Industrial**, São Paulo, v. 3, n. 7, p. 46-50, 1997.

MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1961.

MOELLER, J. E. **A resiliência no perfil do empreendedor catarinense, a partir das aplicação das cinco características identificadas por Daryl R. Conner**. Florianópolis, 2002, 107 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

MONTOYA, M. L. The entrepreneurship and culture: the case of Freddy, the strawberry man. In: SWEDBERG, Richard. **Entrepreneurship: the social science view**. Oxford; New York: Oxford University Press, 2000.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem.1996.

PASTORE, J. **A agonia do emprego**. São Paulo: Ltr, 1997.

POULSEN, K. M.; ARTHUR, M. B. Intelligent career navigation. **ASTD**, p. 77-79, Mai. 2005.

RAMPERSAD, H. **Balanced scorecard pessoal: o caminho para a felicidade individual, integridade pessoal e eficácia organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ROBINSON S. L. Trust and the breach of the psychological contract. **Administrative Science Quaterly**, v. 41, p. 574-599, 1996.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. **Análise de conteúdo e análise do discurso**: Aproximações e afastamentos na reconstrução de uma trajetória. **ALEA**, v. 7, n. 2, p. 305-322, Jul./Dez., 2005.

ROUSSEAU; Denise M. Changing the deal while keeping the people. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 1, 1996.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SANTOS, R. S. **Metodologia científica**: A construção do conhecimento. São Paulo: DB&A, 1999.

SANTOS, S. A. **Criação de empresas industriais**: a figura do empreendedor e a influência da tecnologia no processo. São Paulo, 1983. 212 p. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SANTOS, S. A. A ação empreendedora em uma economia globalizada e competitiva. In: PEREIRA, Heitor J. (org). **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995.

SCHEIN, E. H. Careers anchors revised: implications for career development in the 21st century. **The Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, 1996

SCHJOEDT, L.; SHAVER, K. Deciding on entrepreneurial career: a test of the pull and push hypotheses using the panel study of entrepreneurial dynamics data. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 5, p. 733-752, Set. 2007.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **A História da Análise Econômica**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1954.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em setembro de 2008.

SELLTIZ, C. *et.al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Epu, 1975.

SHAPERO, A. Why entrepreneurship? A worldwide perspective. **Journal of Small Business Management**, v. 23, n. 4, 1985.

SONNENFELD, J.; KOTTER J.P. The maturation of career theory. **Human Relations**, v. 35, n. 1, p. 19-46, 1982.

SWEDBERG, R. The social view of entrepreneurship: introduction and practical applications. In: SWEDBERG, Richard. **Entrepreneurship: the social science view**. Oxford; New York: Oxford University Press, 2000.

TIMMONS, J. **New Venture Creation**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.

VENTURI, J. L. **Estudo das características empreendedoras dos proprietários de restaurantes na cidade de Itapema, conforme a abordagem de David McClelland**. 2003. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Programa de Pós-Graduação Strictu Sensu da Universidade do Vale do Itajaí.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1967.

YOUNG, R. A; COLLIN, A.. Introducing: frame the future of career. In: **The future of career**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2000. p. 1-9.

## APÊNDICES

Apêndice 1 – Roteiro de entrevista antes do pré-teste

Apêndice 2 – Roteiro de entrevista após o pré-teste

## APÊNDICE 1 - ROTEIRO DA ENTREVISTA ANTES DO PRÉ-TESTE

### Roteiro de Questões

#### a) Características do Entrevistado

1. Nome: \_\_\_\_\_
2. Idade: \_\_\_\_\_
3. Estado civil: \_\_\_\_\_
4. Formação escolar: \_\_\_\_\_

#### b) Características do Empreendimento

5. Área de atividade em que atua: \_\_\_\_\_
6. Data da constituição: \_\_\_\_\_
7. Número de empregados: \_\_\_\_\_
8. Possui sócios? Quantos? \_\_\_\_\_
9. Quem representa e administra a sociedade? \_\_\_\_\_

#### c) Característica da atividade atual do entrevistado

10. Função que desempenha na empresa: \_\_\_\_\_
11. Carga horária de trabalho na empresa: \_\_\_\_\_
12. Atividades que realiza na empresa: \_\_\_\_\_

### Orientação das questões:

- 1) História de vida profissional
- 2) Motivações para se tornar empreendedor
- 3) Auto-avaliação – pontos fortes e pontos fracos
- 4) Oportunidades
- 5) Dificuldades
- 6) Como é o aprendizado
- 7) Objetivos de carreira
- 8) Balanço

## APÊNDICE 2 - ROTEIRO DA ENTREVISTA APÓS O PRÉ-TESTE

### Roteiro de Questões

#### a) Características do Entrevistado

1. Nome: \_\_\_\_\_
2. Idade: \_\_\_\_\_
3. Estado civil: \_\_\_\_\_
4. Formação escolar: \_\_\_\_\_

#### d) Características do Empreendimento

5. Área de atividade em que atua: \_\_\_\_\_
6. Data da constituição: \_\_\_\_\_
7. Número de empregados: \_\_\_\_\_
8. Possui sócios? Quantos? \_\_\_\_\_
9. Quem representa e administra a sociedade? \_\_\_\_\_

#### e) Característica da atividade atual do entrevistado

10. Função que desempenha na empresa: \_\_\_\_\_
11. Carga horária de trabalho na empresa: \_\_\_\_\_
12. Atividades que realiza na empresa: \_\_\_\_\_

#### Orientação para questões abertas:

- 1) História de vida profissional
- 2) Motivo da opção do curso (cursos superiores e cursos técnicos)
- 3) Atividade dos pais
- 4) Motivações para se tornar empreendedor
- 5) Auto-avaliação – pontos fortes e pontos fracos
- 6) Oportunidades
- 7) Dificuldades
- 8) Pontos positivos e negativos do trabalho
- 9) Como é o aprendizado
- 10) Objetivos de carreira
- 11) Balanço
- 12) Percepção de sucesso na carreira