

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso

INVESTIGANDO A COMPREENSÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS
PELO DIRIGENTE DA MICRO E PEQUENA EMPRESA:

Empreendedor ou Administrador

Aluna

Ana Carolina Deriggi

Orientador

Edmundo Escrivão Filho

São Carlos, novembro de 2017

ANA CAROLINA DERIGGI

Investigando a compreensão de processos gerenciais pelo dirigente da
micro e pequena empresa: empreendedor e administrador

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo para a obtenção da
graduação em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

São Carlos, 2017

DEDICATÓRIA

Com muito orgulho, dedico este trabalho aos meus pais, Alexandre e Stela, por me ensinarem que nada se constrói sem amor, responsabilidade e dedicação. O mérito deste trabalho, que simboliza o grande sonho da minha graduação, é de vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me acolher e me guiar nessa estrada infinitamente gratificante que é a vida, e por ter colocado nela oportunidades e pessoas que me fazem ser quem eu sou.

Ao meu eterno orientador Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho por ter lapidado não só meus conhecimentos técnicos científicos, mas acima de tudo por ser meu exemplo de ética, moralidade e profissionalismo. Por ter me acompanhado ao longo de quatro anos de pesquisa, depositando em mim a confiança da realização de um trabalho desafiador.

À Fabiana Scatolin, que dedicou tempo e energia inestimáveis a mim e ao meu trabalho, me orientando e estando presente nos momentos que eu mais precisava. Dedico a ela minha maturidade como pesquisadora e minha evolução como profissional neste início de carreira. Obrigada por sua paciência, didática e pelo privilégio de conhecer um pedacinho do seu coração puro e amável.

Aos meus pais, Stela e Alexandre, que nunca hesitaram em me amparar, me acolher, me proteger e nunca mediram esforços para fazer a minha vida mais leve e feliz. Que me mostram o significado do amor e de família mesmo nas infinitas vezes em que eu acordo de mau humor. Obrigada pelos puxões de orelha e pelos sorrisos de orelha a orelha.

Aos meus familiares que sempre estiveram na torcida e que são a minha base para seguir em frente nessa jornada, em especial à minha madrinha Hítara, por me guardar e iluminar de um jeito tão especial. Aos amigos que cruzaram meu caminho e me trazem as mais ternas recordações de São Carlos, principalmente à Júlia, que compartilhou comigo os melhores e piores momentos da faculdade. E ao meu querido Rafael, que tem sido minha fortaleza nos últimos anos.

Agradeço também a todos os funcionários e professores da Escola de Engenharia de São Carlos, por me fazerem me sentir única em meio a tantos.

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar a compreensão que os dirigentes de pequenas empresas têm sobre o processo gerencial que desempenham: empreendedor ou administrador. A pequena empresa que é, ao mesmo tempo, produtora de riqueza e difusora de tecnologias, é intimamente ligada à concepção de empreendedorismo. O empreendedor é aquele que traz inovações ao mercado gerando um novo ciclo de expansão. Entretanto, dadas as dificuldades de se criar e garantir o crescimento da pequena empresa, em razão da escassez de recursos, vulnerabilidade e baixo controle sobre o ambiente organizacional externo, surge o processo gerencial administrador para garantir a solução de problemas e direcionamento dos recursos. O método da pesquisa se classifica em abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com fins descritivos e levantamento como procedimento técnico. Usou-se o grupo focal como principal método de coleta de dados a respeito do dirigente, da empresa, e do processo de trabalho empreendedor e administrador. Os setores escolhidos para o trabalho de campo foram o de empresas de base tecnológica e comercial de roupas da cidade de São Carlos-SP. Esta pesquisa contribuiu para os estudos da administração através de uma lente qualitativa de coleta de dados com a utilização do grupo focal, além de uma perspectiva interpretativista na análise de dados, contrariando a tendência funcionalista que permeia os estudos organizacionais. Além disso, acrescentou comparações entre a realidade empresarial e a literatura composta por anos de pesquisas, sobretudo no que diz respeito aos processos gerenciais administrador e empreendedor. Almejou também plantar uma provocação nos estudos desses processos, sugerindo que além de não serem excludentes, eles podem ser complementares em momentos históricos distintos ou por sócios diferentes na empresa.

Palavras – chave: administrador, empreendedor, pequena empresa, dirigente da pequena empresa

ABSTRACT

The overall goal of this research was to investigate the comprehension that small business owners have over the managing processes they perform: entrepreneurial or managerial. Small business, that at the same time generate wealth and spread technology, are intimate related to the conception of entrepreneurship. An entrepreneur brings innovations to the market creating a new expansion cycle. However, due to the difficulties faced when establishing a company and maintaining growth, mostly from lack of resources, vulnerability and little control over the outer environment, the role of the manager comes to play in order to guarantee problems are solved and resources are well used. The research method was classified in the qualitative approach, applied nature, for descriptive purposes and survey as technical procedure. A focus group was used as the main method for gathering data on the manager, the company and the work process of an entrepreneur and of a manager. For field research, technology and textile companies from São Carlos – SP were chosen. This research contributed for managerial studies through a qualitative data gathering point of view, utilizing a focus group, as well as an interpretive perspective on data analysis, going against the functionalist trend that surrounds organizational studies. Moreover, it improved comparisons between corporate reality and literature, comprised of years of research, especially about managerial and entrepreneurial processes. Furthermore, it provoked the studies of these processes, suggesting they are not exclusive, but complementary in different historical moments or by different partners in the company.

Key words: manager, entrepreneur, small business, small business owners

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os quatro elementos da pesquisa	23
Figura 2 – Esquema paradigmático dinâmico	24
Figura 3 – Os quatro paradigmas de análise das ciências sociais.....	33
Figura 4 – Os papéis do administrador	45
Figura 5 – O processo gerencial dos empreendedores	52
Figura 6 – Processo visionário dos empreendedores.....	53
Figura 7 – Atividades do processo gerencial de empreendedores.....	55
Figura 8 – Quadro de posicionamento.....	73
Figura 9 – Execução dos papéis pelo Participante 2	84
Figura 10 - Execução dos papéis pelo Participante 3	84
Figura 11 - Execução dos papéis pelo Participante 4	85
Figura 12 - Execução dos papéis pela Participante 5	97
Figura 13 - Execução dos papéis pela Participante 6	97
Figura 14 - Execução dos papéis pela Participante 7	98
Figura 15 – Execução dos papéis pela Participante 8.....	98
Figura 16 – Execução dos papéis pelo Participante 9	99
Figura 17– Quadro de posicionamento: participante 1.....	104
Figura 18- Quadro de posicionamento: participante 2	105
Figura 19 – Quadro de posicionamento: participante 3.....	106
Figura 20– Quadro de posicionamento: participante 4.....	107
Figura 21- Quadro de posicionamento: participante 5	107
Figura 22- Quadro de posicionamento: participante 6	108
Figura 23- Quadro de posicionamento: participante 7	109
Figura 24 - Quadro de posicionamento: participante 8	109
Figura 25 - Quando de posicionamento: participante 9.....	110
Figura 26 – Relação de complementação dos processos gerenciais administrador e empreendedor no qual cada um dos processos é exercido por dirigentes distintos da empresa.....	111
Figura 27 - Relação de complementação dos processos gerenciais administrador e empreendedor no qual os processos se intercalam como um ciclo	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Intensidade de realização de atividades da Abordagem dos processos no Grupo focal de dirigentes de empresas de base tecnológica.....	81
Tabela 2 - Intensidade de realização de atividades da Abordagem dos papéis pelos participantes do grupo focal de base tecnológica	85
Tabela 3 - Intensidade de realização de atividades da Abordagem dos processos no Grupo focal de dirigentes de empresas comerciais de roupa.....	95
Tabela 4 - Atividades da Abordagem dos Papéis realizadas pelos participantes do grupo focal de empresas comerciais de roupas	Erro! Indicador não definido.
Tabela 5 - Atividades do processo gerencial empreendedor que os dirigentes de empresas comerciais de roupas mais se identificam.....	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atividades que os participantes do grupo focal de base tecnológica executam em sua rotina de trabalho	83
Quadro 2 - Atividades da Abordagem dos Papéis realizadas pelos participantes do grupo focal de empresas comerciais de roupas	96
Quadro 3- Características empreendedoras que os dirigentes de empresas comerciais de roupas mais identificam na sua rotina	102

LISTA DE SIGLAS

ACISC - Associação Comercial e Industrial de São Carlos

FINEP - Financiadora de Estudos e Pesquisas

GEOPE - Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PARQTEC - Parque Tecnológico de São Carlos

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

Apresentação	23
 1 – POLO EPISTEMOLÓGICO	 27
1.1 – Introdução	27
1.2 – Contextualização do tema da pesquisa.....	29
1.3- Delimitação do Tema da Pesquisa	30
1.4 – Quadro de Análise da Pesquisa	31
1.4.1 – Paradigmas de Pesquisa	32
1.4.2 – Interpretativismo	33
1.5 – Formulação do problema da pesquisa	36
1.6 – Declaração dos objetivos da pesquisa	37
1.7 - Relevância da pesquisa	37
 2 – POLO TEÓRICO.....	 41
2.1- O que é administração?.....	41
2.1.1- O que faz o administrador.....	43
2.1.2 – Sistema de trabalho do administrador segundo Mintzberg	44
2.2- O que é empreendedorismo?.....	47
2.2.1- O que faz o empreendedor	48
2.2.2 – Sistema de trabalho do empreendedor segundo Filion.....	52
2.3- Especificidades da pequena empresa	55
 3 – POLO METODOLÓGICO	 61
3.1 – Caracterização da pesquisa.....	61
3.1.1. Abordagem.....	61
3.1.2. Natureza	61
3.1.3. Fins	62
3.1.4. Procedimentos Técnicos.....	62
3.2 – Questões da pesquisa.....	62
3.3 – Categorias.....	62
3.4 – Técnica da coleta de dados.....	63
3.4.1 – Questionário	64
3.4.2 – Grupos focais.....	65
3.5 – Técnica de análise de dados	68

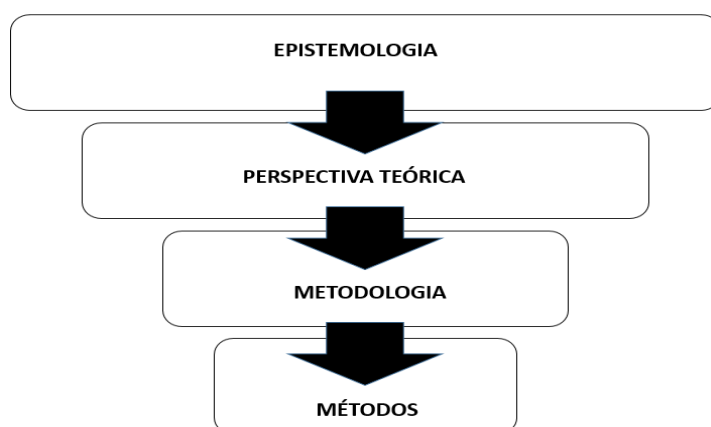
3.5.1 – Estatística descritiva	68
3.5.2 – Análise de conteúdo	69
3.5.3 – Mapas cognitivos.....	71
3.6 – Considerações éticas	73
3.7 – Descrição da amostra	74
 4 – POLO TÉCNICO	 77
4.1- Apresentação dos resultados	77
4.1.1 - Grupo Focal com os dirigentes de empresas de base tecnológica.....	78
4.1.2 - Grupo Focal com os dirigentes de empresas comerciais de roupas	92
4.2 – Discussão e interpretação dos resultados	104
 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	 117
5.1 – Alcance dos objetivos estabelecidos	117
5.2 – Contribuições da pesquisa.....	118
5.3– Limitações da pesquisa.....	119
5.4 – Sugestões de trabalhos futuros	119
 REFERÊNCIAS	 121
 APÊNDICE A	 127
APÊNDICE B	129
APÊNDICE C	131
APÊNDICE D	141

Apresentação

A seguir, será apresentada uma nota de esclarecimento sobre a dinâmica da pesquisa científica, utilizada por este trabalho, na qual se refere a Ciências Sociais Aplicadas, área de estudos da Administração.

Segundo Crotty (1998), como ponto de partida, pode-se sugerir que uma pesquisa precisa responder a quatro questões em particular: qual epistemologia ou princípios adotados, a perspectiva teórica sustentada por esses princípios, qual metodologia governará a pesquisa e quais métodos devem ser empregados para cumprir o propósito da pesquisa; como pode ser visto na Figura 1:

Figura 1 – Os quatro elementos da pesquisa



Fonte: Crotty (1998)

Para essas questões ficarem mais claras, Crotty (1998) define:

Epistemologia: teoria do conhecimento incorporada na perspectiva teórica e consequentemente na metodologia;

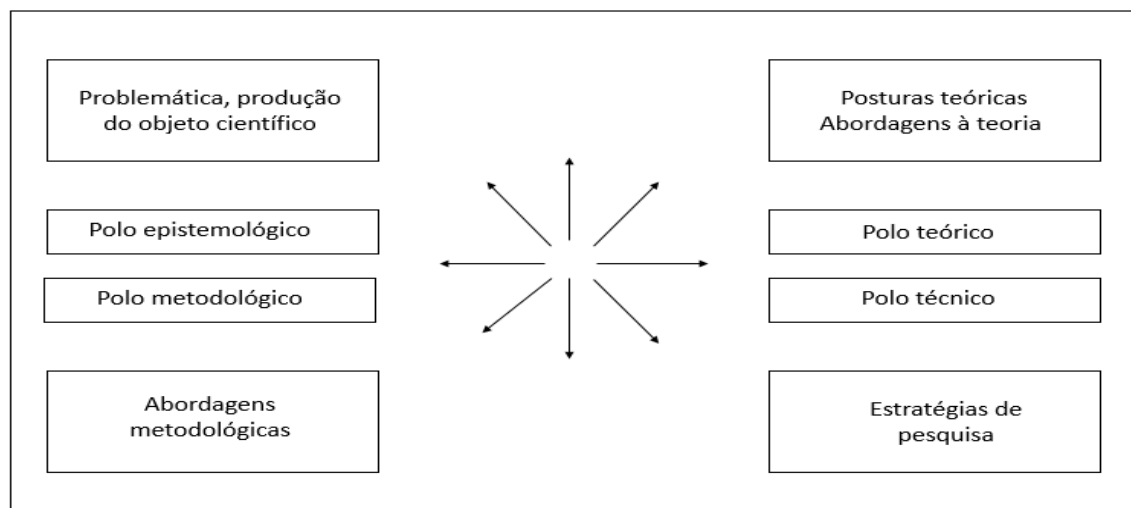
Perspectiva teórica: estância filosófica que providencia um contexto de critérios;

Metodologia: plano de ação, processo ou estratégia que guia a escolha de métodos;

Métodos: técnicas e procedimentos usados para coleta e análise de dados relacionados com a questão da pesquisa ou suas hipóteses;

Outros autores como Martins e Teóphilo¹ (2007 apud CUNHA; RAUSCH; CUNHA, 2010) classificam estes conceitos em polos de pesquisa, caracterizando métodos como polo técnico, metodologia como polo metodológico, perspectiva teórica como polo teórico, e epistemologia como polo epistemológico. A Figura 2 exemplifica esta visão:

Figura 2 – Esquema paradigmático dinâmico



Fonte: Martins e Teóphilo (2007 apud CUNHA; RAUSCH; CUNHA, 2010)

Esta pesquisa envolve todas essas questões (ou polos), conforme eles ocorrem no trabalho. O polo epistemológico adota premissas sobre o conhecimento; identifica o paradigma que será utilizado para guiar o método de pesquisa e a delimitação do tema da pesquisa; e define a problematização e os objetivos desse estudo, que visa investigar a compreensão de dirigentes de empresas sobre os processos gerenciais administradores e empreendedores. O polo teórico é utilizado como embasamento teórico para identificação de lacunas nos estudos da administração, entendendo a compreensão de processo gerencial do administrador e do empreendedor no contexto de pequenas empresas. O polo metodológico, por sua vez, traz os resultados e análise de dados com o viés adotado no polo epistemológico, fazendo uma leitura interpretativista dos dados coletados em campo. O polo técnico trata da explicação das estratégias de pesquisa e descreve como cada abordagem contribui para o

¹ MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C R. (2007). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas, 2007.

objetivo dessa pesquisa, sendo a abordagem quantitativa usada para descrever a amostra e a qualitativa usada para compreender um fenômeno em profundidade.

1 – POLO EPISTEMOLÓGICO

Este capítulo se concentra no polo epistemológico da pesquisa. A epistemologia trata da natureza do conhecimento, provendo um campo filosófico que tem como objetivo entender que tipos de conhecimentos são possíveis e como pode - se garantir que eles são legítimos e adequados (MAYNARD, 1994). Ela está diretamente relacionada com o procedimento investigativo, como as opções paradigmáticas, dentre outras maneiras de interpretar a realidade. Ela também denota preocupação com as diferentes formas de construção do objeto científico, do relacionamento entre sujeito e objeto e com os critérios que fundamentam o teor científico da pesquisa (SOUZA, 2011).

Dessa forma, o capítulo 1 apresenta e explica como abordou-se o tema e os objetos de pesquisa no seu contexto, delimitando-se e indicando-se o tema da pesquisa e o quadro de análise nas ciências sociais para compreender como o tema foi investigado.

1.1 – Introdução

No século XX, formou-se e desenvolveu-se o moderno pensamento administrativo amplamente fundamentado nas necessidades das grandes empresas (DANDRIDGE, 1979), pois nos 100 anos seguintes a 1870, a grande empresa cresceu permanentemente em tamanho e em importância, acompanhado do declínio da participação econômica e do reconhecimento social da pequena empresa. Entretanto, em meados da década de 70, houve uma reversão na participação da pequena empresa, ao menos no número de estabelecimentos e no emprego total, não concretizando a previsão de seu desaparecimento (JULIEN, 1997). Não é que as pequenas e médias empresas irão um dia substituir as grandes como líderes econômicos, mas um novo equilíbrio entre pequenas e grandes empresas será alcançado (JULIEN, 1993).

Vários fatores levaram a esse resgate da importância do papel da pequena empresa a partir dos anos 80. Em primeiro lugar, houve o esgotamento de um determinado padrão de industrialização baseado em grandes empreendimentos, que passaram a terceirizar atividades antes internalizadas. Isso acarretou uma demanda por novos serviços ou produtos que estimulou a geração de outras empresas. Em segundo lugar, há também um potencial, pequeno em número, mas valioso em termos de competitividade, de criação de empresas cujas

atividades são voltadas para a transformação de resultados da pesquisa científica avançada em produtos ou serviços radicalmente novos e economicamente lucrativos (MACULAN, 2005).

Ou seja, as pequenas empresas agem tanto como suporte para as grandes empresas como também têm um papel fundamental de provedoras de novas ideias, produtos, serviços e processos produtivos. Por essas características, elas atuam como renovadoras dos negócios; exploradora de novas tecnologias em nichos de mercados; e capazes de preencher interstícios, se adaptando à dinamicidade e competitividade atuantes no mercado internacional que se consolidou no século XXI.

Dessa forma, a pequena empresa não pode ser dissociada da tendência de emergência e crescimento da economia do conhecimento e da demanda crescente por competências novas (JULIEN, 1993). Como consequência, ela é intimamente ligada à concepção de empreendedorismo. O empreendedor é aquele que inova de maneira radical, desestabilizando o sistema econômico e gerando um novo ciclo de expansão. Introduzir uma inovação é uma função específica que é exclusiva do empreendedor. Na obra de Schumpeter, o empreendedor não é uma pessoa física, mas um ideal-tipo abstrato, aquele que define e introduz no sistema econômico uma função de produção diferente (SHUMPETER, 1989 apud MACULAN, 2005)².

A propensão à inovação está fortemente ligada ao processo gerencial empreendedor. É o ciclo de identificar novas oportunidades, aplicá-las, incorporá-las nos processos internos e aprender e adquirir *know-how* realizado pelo dirigente que garante a associação da pequena empresa como alavanca ao crescimento e desenvolvimento econômico. Consequentemente, o dirigente da pequena empresa desempenha um papel vital no gerenciamento de pequenas empresas. Se este desempenha processo gerencial empreendedor, a empresa que ele gerencia tende a atender essas necessidades de mudança e evolução tecnológica no mercado.

Entretanto, pode-se observar que nem todos os dirigentes de pequenas empresas aplicam esse tipo de processo gerencial, dado que nem todas as pequenas empresas, embora reconhecidas por sua facilidade em difundir de maneira satisfatória os produtos e processos

² SHUMPETER, J. A. (1989). *Business Cycles. A theoretical historical and Istatistical analysis of the capitalist process.* New York: Mc-Graw-Hill.

inovadores, sejam criadas para implementar inovações no mercado. Além disso, existem muitas dificuldades ligadas à consolidação do processo gerencial empreendedor, como a escassez de recursos, dificuldade de atrair ou reter profissionais de nível gerencial, a vulnerabilidade intrínseca nessas empresas e o baixo controle sobre o ambiente organizacional externo. Assim, uma segunda forma de processo gerencial é possível, o processo administrador. Este está muito mais ligado com o planejamento, relacionamento com clientes e fornecedores, solucionador de problemas internos e disseminador de informações do que com o ciclo de identificação e exploração de oportunidade e aplicação das mesmas.

1.2 – Contextualização do tema da pesquisa

Em cenário de rápidas mudanças no mercado atual, de evolução tecnológica e de globalização, tem-se o constante desafio de se incrementar a produtividade, melhorar as técnicas de produção, dispor de recursos financeiros e infraestrutura adequada e atender as demandas de clientes de forma sempre mais satisfatória (MUNIZ, 2008).

O resultado deste cenário global altamente competitivo e dinâmico é que as organizações estão sendo forçadas a se adaptar rápida e dramaticamente, de forma a manterem-se competitivas e garantirem a sua sobrevivência. Ou seja, as empresas estão sendo estimuladas a buscar diversas alternativas, inovar, repensar, elevar a qualidade de seus produtos e aumentar a produtividade de seus processos de fabricação (STOECKICHT, 2005).

Sendo assim, a criação e a geração de ideias voltam a ganhar o *status* de ferramentas essenciais para a sobrevivência das empresas. A criatividade está intrinsicamente ligada à inovação: enquanto um implica na maior geração de ideias, o outro se refere à aplicação destas ideias na prática (GURGEL, 2006). A inovação se insere então como uma das funções básicas de uma empresa, significa a criação de novos valores e novas satisfações para o cliente e é aplicável à descoberta do potencial do negócio e à criação do futuro (DRUCKER, 1981). A capacidade de inovar se tornou um dos fatores mais relevantes na determinação da competitividade das empresas e da economia em geral.

Entretanto, cabe aqui a observação de que deve-se considerar vários níveis de inovação. Normalmente, quando se fala em inovação, pensa-se em algo extremamente novo ou revolucionário. Mas esse nem sempre é o caso. Muitas vezes, tem-se inovações

incrementais, isto é, melhorias pontuais em partes do produto ou serviço, mas que não alteram a sua essência. Pode-se também inovar na forma de montagem dos produtos, sem qualquer alteração nos componentes que o compõe. Ainda, a inovação pode se dar na forma de produção, na forma de comercialização, ou nos processos internos (ROZENFELD, 2006). Tendo isso em mente, esse estudo analisa tanto empresas de base tecnológica, as quais são mais propensas a já serem criadas com viés inovador nos produtos e serviços que oferecem, mas também analisa empresas de comércio, considerando esta análise que a inovação não deve ser associada somente à evolução tecnológica de produtos.

Além disso, cabe também a percepção que a propensão à inovação está fortemente ligada ao processo gerencial empreendedor. É o ciclo de identificar novas oportunidades, aplicá-las, incorporá-las nos processos internos e aprender e adquirir *know-how* realizado pelo dirigente que garante a criação e desenvolvimento de novas ideias. Consequentemente, o dirigente da pequena empresa desempenha um papel vital no gerenciamento de pequenas empresas. Se este desempenha processo gerencial empreendedor, a empresa que ele gerencia tende a atender essas necessidades de mudança e evolução tecnológica no mercado.

Entretanto, pode-se observar que nem todos os dirigentes de pequenas empresas aplicam esse tipo de processo gerencial, dado a vulnerabilidade de pequenas empresas, situação econômica, baixo controle do ambiente externo, e a necessidade de recursos e infraestrutura adequada para garantir o desenvolvimento de processos ou produtos inovadores. Nesse caso, o dirigente aplica o processo gerencial administrador, que está muito mais ligado com o planejamento, relacionamento com clientes e fornecedores, solucionador de problemas internos e disseminador de informações do que com o ciclo de identificação de oportunidade.

1.3- Delimitação do Tema da Pesquisa

Diante do resgate da importância da pequena empresa, da dinâmica de mercado e competição baseada na inovação, fortalecimento da economia de serviços, importância da economia local em contrapeso à globalização, e o fenômeno denominado "fim do emprego",

resultado do processo de globalização, *downsizing* e reengenharia, novas alternativas de empregabilidade são buscadas (PAIVA, 2005 apud OLIVEIRA; SANABIO, 2005).³

O empreendedorismo não só se consolidou como uma solução ou um estilo de vida alternativo em termos de empregabilidade, mas também, na compreensão de alguns autores, como um dos principais agentes causadores do crescimento econômico de um país (SCHUMPETER, 1982 apud LOPES, 2005)⁴. Essa associação com o crescimento econômico se dá ao reconhecer que a identificação e exploração de uma oportunidade, o desenvolvimento de uma estratégia para atendê-la de forma a introduzir novos produtos, processos, formatos organizacionais, insumos e matérias-primas é a chave para impulsionar a economia de uma maneira nova e original em um ambiente flexível e favorável à criação e à inovação.

Entretanto, embora o empreendedorismo seja uma resposta a novas formas de empregabilidade e uma alavanca ao crescimento econômico, pode-se supor que os dirigentes de pequenas empresas ainda enfrentem dificuldades em consolidar processos gerenciais empreendedores, dado as dificuldades de criar e gerenciar novas empresas que oferecem propostas de valor inovadoras e com uma releitura diferenciada das necessidades de mercado. Por isso, enquanto alguns empreendem um processo gerencial típico de um empreendedor, outros tem o objetivo de empreender um processo gerencial que visa o planejamento e controle de atividades, mas sem se tratar de grandes inovações mercadológicas ou mudanças radicais na condução das atividades e processos internos.

Assumindo essas duas perspectivas, esse estudo tem como tema “o processo gerencial do dirigente da pequena empresa”.

1.4 – Quadro de Análise da Pesquisa

Esta seção faz uma contextualização epistemológica e indica onde se situa a produção de conhecimento desta pesquisa no interior dos paradigmas desenvolvidos por Burrell e Morgan (1979).

³ PAIVA, V. L. M. O. (2005). Reflexões sobre ética na pesquisa. *Revista brasileira de linguística aplicada*. Belo Horizonte, v.5, n.1, p. 43-61.

⁴ SHUMPETER, J. A. (1982). A teoria do desenvolvimento econômico. *São Paulo: Abril Cultural*.

Os autores assumiram em seus estudos que as teorias das organizações são baseadas em duas filosofias: a natureza das ciências sociais e a natureza da sociedade. A natureza das ciências sociais é dividida, por sua vez, em quatro *sets*: ontologia, epistemologia, natureza humana e metodologia, as quais geram visões filosóficas baseadas no debate da objetividade vs. subjetividade. Já a natureza da sociedade também gera duas visões filosóficas opostas, baseadas no debate de ordem vs. conflito. As visões filosóficas resultantes da natureza da ciência e da natureza da sociedade podem ser combinadas duas a duas de forma a gerar quatro paradigmas, isto é, quatro visões de mundo que englobariam todas as teorias das organizações e estudos em administração.

A seguir será discutido e explicado os quatro paradigmas propostos por Burrell e Morgan (1979), para assim determinar qual será o caminho a ser percorrido por esta pesquisa.

1.4.1 – Paradigmas de Pesquisa

Partindo dessas quatro dimensões (objetivismo, subjetivismo, ordem e mudança radical) Burrell e Morgan (1979) propuseram quatro paradigmas para a teoria das organizações: o funcionalismo, interpretativismo, humanismo radical e estruturalismo radical. Os autores entendem paradigma como instâncias filosóficas que tem o objetivo de guiar o método de pesquisa que será utilizado. Os quatro paradigmas definem fundamentalmente diferentes perspectivas para a análise de fenômenos sociais, como pode ser visto na Figura 3.

O paradigma funcionalista representa a perspectiva enraizada na premissa das regras e que a abordagem dos temas provém de um ponto de vista objetivista. O foco está em entender a sociedade e como ela gera conhecimento para colocar em prática. É uma abordagem orientada ao problema, que busca soluções práticas para problemas práticos.

O paradigma interpretativista trata da adoção de uma abordagem consoante com a sociologia das regras, mas com caráter subjetivo. Ele busca explicar o que emerge da consciência individual e a referência usada é a do participante da pesquisa, e não do observador. Vê o mundo como resultado do processo social que é criado por indivíduos e considera, assim, que a realidade social não existe fora da consciência individual. Se preocupa com o entendimento do mundo cotidiano.

Figura 3 – Os quatro paradigmas de análise das ciências sociais



Fonte: Burrell e Morgan (1979)

O paradigma humanista radical desenvolve a sociologia das mudanças radicais sob um ponto de vista subjetivo. Uma de suas premissas básicas é que a consciência humana é dominada por estruturas ideológicas com as quais interagimos. Ela considera que engajamentos sociais restringem o desenvolvimento humano. Ela é designada, portanto, para criticar o *status quo*.

O paradigma estruturalista radical trata da sociologia da mudança radical sob um ponto de vista objetivo, sendo ligado a mudança, emancipação e potencialidade em uma análise que enfatiza os modelos de dominação, contradição e conflito. Enquanto os humanistas radicais focam sua perspectiva na consciência como base para crítica da sociedade, os estruturalistas concentram-se nas relações estruturais e defendem que a sociedade é caracterizada por conflitos fundamentais os quais geram mudanças através de crises políticas e econômicas.

1.4.2 – Interpretativismo

Segundo Daft e Weick (2007), no contexto organizacional, a interpretação é entendida como as leituras que os membros da organização fazem dos eventos que ocorrem no ambiente interno e externo e que ganham um sentido que é compartilhado. Trata-se do processo de tradução desses eventos, do desenvolvimento de modelos para compreendê-los, do desvendamento de sentido e da montagem de esquemas conceituais entre os gestores-chave.

Organizações são processos, são teias de significados, de representações, de interpretações, de interações, de visões compartilhadas dos aspectos objetivos e subjetivos que compõem a realidade de pessoas, de movimento, de ações de pessoas individual, grupal e socialmente consideradas. Não é sem alguma razão que muitos pesquisadores, motivados a estudar diversidade, paradoxo, cultura, poder, processos de comunicação, organizações culturais e organizações prestadoras de serviço, têm abraçado correntes de base subjetivista (VERGARA; CALDAS, 2005).

Assim, dado o caráter da pesquisa, que pretende entender a compreensão individual dos gestores, isto é, estudar a percepção dos empresários sobre os processos de trabalhos que desempenham e o quão estes se assemelham a processos da literatura denominados de processos empreendedores e administradores, o paradigma que será adotado no presente estudo é o interpretativista.

O objetivo da escolha desse paradigma é mostrar como os artefatos, processos, rotinas e as interações que os gestores desempenham sustentam os significados e o conhecer na prática organizacional sem um processo de intervenção do pesquisador. O julgamento será realizado a partir de alguém que faz considerações sobre as práticas com o olhar de um *insider* e não de um observador. Isso se torna possível porque a lógica que prevalece é a indutiva, onde o pesquisador não procura impor seu entendimento prévio e não tenta conhecer os processos com deduções hipotéticas ou cálculos de relações entre variáveis. Ao invés de ir a campo com um conjunto pré-definido de construtos ou instrumentos para medir a realidade, ele deriva seus construtos visando captar aquilo que é mais significativo segundo a perspectiva das pessoas no contexto pesquisado (SACCOL, 2009).

Entretanto, o interpretativismo assume que o pesquisador nunca possui uma posição neutra, uma vez que tem pressuposições, crenças e interesses que intervêm na modelagem de suas investigações. Assim, entende-se que o resultado que se obtém no final é a interpretação do pesquisador sobre as interpretações dos indivíduos que participam em um determinado fenômeno (SACCOL, 2009).

Deve-se ressaltar que o paradigma interpretativista possui múltiplas abordagens e suas inconsistências internas. Entretanto, ele cresceu em importância nos estudos organizacionais

como uma alternativa a hegemonia funcionalista que vinha dominando as pesquisas na área de administração (BISPO, 2010). O ponto central da crítica do interpretativismo em relação ao funcionalismo é o objetivismo exagerado que em alguns momentos torna o funcionalismo limitante (VERGARA; CALDAS, 2007). Para os funcionalistas, as organizações são objetos tangíveis, concretos e objetivos. Para os interpretacionistas, as organizações são processos que surgem das ações intencionais das pessoas, individualmente ou em harmonia com outras. Elas interagem entre si na tentativa de interpretar e dar sentido ao seu mundo (VERGARA; CALDAS, 2005).

Uma vez entendido que o paradigma desse estudo é o interpretativista, cabe aqui um adendo sobre o caráter da pesquisa. Partindo do pressuposto que o resultado da pesquisa é a interpretação do pesquisador sobre as interpretações dos indivíduos que participam de um determinado fenômeno, é importante deixar claro que visa-se investigar, portanto, a compreensão que os participantes tem de seus processos gerenciais.

Na concepção de Max Weber, a cultura e a sociedade interferem na percepção (ou no sentido) que é dado à realidade, isto é, os indivíduos sofrem um mecanismo de seletividade da realidade, uma vez que não há como abranger seu todo, posto que a realidade é fragmentada, fragmentária e caótica. Dessa forma, o conhecimento é parcelar pois é resultado de recortes (GONÇALVES, 2015).

Em seu trabalho, Weber (1979) buscou a interpretação do sentido atribuído à realidade (MORAES, 2003). Em outras palavras, pretendeu entender como os sentidos são atribuídos, interpretando-os e explicando-os. A interpretação do sentido, isto é, a compreensão, é dotada de elaboração e do estabelecimento de conexões causais, que possibilitem a decifração do sentido imaginado e subjetivo, não se propondo a julgar a validade de tais atos, nem de compreender o sujeito enquanto pessoa (QUITANEIRO et al., 1999).

A partir disso, é importante salientar que esse trabalho busca a compreensão que os dirigentes de pequenas empresas têm sobre os processos gerenciais, ou seja, a forma como eles entendem e decifram a sua realidade dos processos que desempenham. O paradigma interpretativista entra nesse contexto auxiliando na “interpretação da interpretação”, ou seja,

traz a visão crítica da autora sobre a interpretação que os dirigentes participantes fazem dos processos gerenciais.

1.5 – Formulação do problema da pesquisa

Em 2002, enquanto o Cadastro Central de Empresas do IBGE contabilizava um pouco mais que 4 milhões de empresas, o SEBRAE indicava 5,5 milhões de empresas e o relatório do GEM mostrava que havia no Brasil cerca de 14 milhões de empreendedores (MACULAN, 2005). Em uma pesquisa mais recente, no “Anuário do Trabalho na MPE 2013”, entre 2002 e 2012, verificou-se que, em 2012, havia cerca de 6,3 milhões de PMEs, que respondem, em média, por 99% dos estabelecimentos (SEBRAE, 2013). As diferenças entre esses valores obtidos por diferentes órgãos merecem uma reflexão: a dificuldade em se delimitar o papel do empreendedor e seu vínculo direto com a abertura e gestão de novos negócios.

Dada a dificuldade ainda existente em vincular o empreendedorismo com o número de novas empresas, pode-se supor que nem todas as pequenas empresas que surgiram e surgem no país estão sendo criadas e gerenciadas por empreendedores, isto é, nem todos os novos proprietários gerentes têm a intenção de acrescentar ou revolucionar um produto ou processo, ou têm uma visão inovadora ou tendência à criatividade. Sugere-se então, que parte dos proprietários de pequenas empresas desempenham seus processos de trabalho de modo a mimetizar o processo existente nas grandes corporações, numa tentativa de aplicar, em menor escala, as teorias observadas nas grandes empresas. Isto significa que o empresário pode ter a atitude de um administrador, responsável pela organização da empresa, administração dos negócios e coordenação da estrutura organizacional, mas sem acrescentar nada quando se trata de inovação.

Neste trabalho, o posicionamento adotado é de assumir que o processo gerencial de dirigentes das pequenas empresas pode seguir tanto uma tendência de processo de trabalho empreendedor, buscando a inovação e o dinamismo, quanto uma vertente de processo de trabalho administrador, em uma tentativa de gerenciar a pequena empresa relacionando-se com clientes e fornecedores, alocando recursos e solucionando problemas, mas sem acrescentar inovações ao mercado.

Assim, considerando essas duas frentes e o paradigma proposto por esta pesquisa, este estudo busca investigar qual a compreensão que os dirigentes de pequenas empresas atribuem aos processos de trabalho empreendedor e administrador. Ou seja, busca-se responder a seguinte pergunta:

Qual a compreensão que os dirigentes de pequenas empresas têm sobre o processo gerencial empreendedor e administrador?

1.6 – Declaração dos objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é **investigar a compreensão que os dirigentes de pequenas empresas têm sobre o processo gerencial que desempenham: empreendedor ou administrador.**

Como objetivos específicos, pretende-se:

- 1) identificar as especificidades relevantes das pequenas empresas;
- 2) entender, através da realização de um grupo focal, qual a compreensão que os dirigentes de pequenas empresas têm em relação aos processos de trabalho do empreendedor e do administrador;
- 3) verificar, a partir da análise das respostas dos dirigentes coletadas no grupo focal, o processo gerencial que de fato desempenham de acordo com a literatura;
- 4) classificar o processo de trabalho que os dirigentes desempenham como sendo típicas de administradores ou empreendedores;
- 5) contribuir com os dirigentes participantes da pesquisa através de discussões com embasamento teórico.

1.7 - Relevância da pesquisa

No que se refere à teoria organizacional, pode-se dizer que o paradigma funcionalista cresceu exponencialmente, influenciado pela corrente principal norte americana. O resultado foi uma geração de pesquisadores de orientação funcionalista que teve menos acesso ou interesse a outros paradigmas (CALDAS; FACHIN, 2005). Visando contornar essa tendência e a fim de expandir a teoria organizacional a um novo patamar no que diz respeito ao

posicionamento epistemológico, este estudo baseou-se nos princípios do paradigma interpretativista para responder à questão da pesquisa. Assim, espera-se contribuir com uma nova visão de mundo aplicada ao estudo da administração, uma vez que as organizações serão apresentadas como processos que surgem das ações intencionais das pessoas, individualmente ou em harmonia com outras, buscando entender como elas interagem entre si na tentativa de interpretar e dar sentido ao seu mundo (VERGARA; CALDAS, 2005).

Porém, nem todo tipo de organizações e relações entre as pessoas dentro desse ambiente serão consideradas. Esse estudo se restringe ao processo de trabalho do dirigente de pequenas empresas, partindo-se do pressuposto que dada a dificuldade ainda existente em vincular o número de novas empresas no Brasil com o número de empreendedores brasileiros, pode-se supor que nem todas estão sendo criadas por empreendedores, isto é, nem todos os novos dirigentes desempenham processo gerencial empreendedor. Identificou-se então uma lacuna no estudo do empreendedorismo, já que muitos autores como Beaver (2003) associam claramente a imagem do empreendedor com aquele que abre e gerencia um negócio. O objetivo não é contestar se todo empreendedor deve abrir uma empresa para ser considerado como tal. A contribuição em relação ao polo teórico é a suposição que existem dirigentes de pequenas empresas que exercem o processo gerencial administrador já ao iniciar seus pequenos negócios.

Com relação ao polo metodológico, as pesquisas nas ciências sociais foram marcadas, por muito tempo, por estudos que valorizavam a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos. Atualmente, no entanto, é possível verificar que muitos estudos têm sido feitos com abordagens qualitativas, pois procura compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995b). Dado que este estudo deseja entender um fenômeno particular em profundidade – a compreensão dos dirigentes de empresas sobre processos gerenciais – se manterá essa tendência recente de abordagens qualitativas.

Dentre as possibilidades metodológicas da pesquisa qualitativa, o grupo focal representa uma técnica de coleta de dados que promove uma ampla problematização sobre um tema ou foco específico. Essa técnica se originou no cenário da pesquisa social, sendo utilizado nas áreas da antropologia, ciências sociais, mercadologia e educação em saúde

(LUNARDI, 2011). Com o propósito de ampliar a sua utilização e promover os participantes como sujeitos ativos de pesquisas de administração, o presente estudo teve por objetivo propor o grupo focal como técnica de coleta de dados. Tal proposição representa uma nova estratégia metodológica para as pesquisas qualitativas, além de uma possibilidade de instigar novos saberes ao aproximar a bibliografia da prática e vice-versa.

Além disso, espera-se que essa metodologia possa aproximar os dirigentes à Universidade de São Paulo. Do ponto de vista da comunidade acadêmica, esse estreitamento de laços objetiva fomentar que futuras pesquisas utilizem esse método como coleta de dados e permitir a troca de experiências universidade-comunidade, já que uma grande lacuna dos estudos organizacionais são as disparidades da teoria com a prática. Do ponto de vista da comunidade, deseja-se oferecer contribuição teórica sobre processo gerencial de dirigentes, especificamente o processo gerencial de administradores e empreendedores. Deseja-se contribuir conceitualmente não somente com relação às divergências e similaridades dos estilos gerenciais, mas também com a aplicação dessas práticas na rotina de dirigentes de pequenas empresas.

2 – POLO TEÓRICO

Este capítulo se concentra no polo teórico da pesquisa. O polo teórico possibilita a organização de conceitos e orienta a definição das hipóteses e questões de pesquisas expressas no polo metodológico; pode ser considerado o lugar da elaboração das linguagens científicas, determinando o movimento da conceitualização (MARTINS; TEÓPHILO, 2007). Assim, nesse polo são explicitados os conceitos da problemática de pesquisa e a produção do objeto científico - construção dos constructos – sendo considerados aspectos como causalidade e validação (TEÓPHILO; IUDÍCIBUS, 2005).

Desse modo, esta seção apresenta os principais conceitos envolvidos no trabalho – o processo de trabalho do administrador, o processo de trabalho do empreendedor e as especificidades das pequenas empresas – com base na revisão da literatura.

2.1- O que é administração?

O conceito de administração começou a ser conhecido e difundido a partir da Escola Clássica, no qual se destacam as abordagens de Taylor (1960) e Fayol (1989).

Taylor considerava que a Administração Científica substituíria o antigo sistema de administração por iniciativa e incentivo, que redundava em baixa produtividade, com prejuízo para a empresa, à sociedade como um todo e ao próprio operário. Dessa forma, a importância do administrador aumenta sobremaneira na teoria de Taylor. Antes, ele participava da produção apenas em pequena escala, agora sua participação é infinitamente maior, visto que precisava planejar exaustivamente a execução de cada operação e cada movimento. Os administradores agora [início do século XX] teriam um papel muito mais importante e existiriam em número muito maior, seriam os “cabeças” do processo (TAYLOR, 1960 apud MOTTA, 2008).⁵

De acordo com Fayol (1989), administração é um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum. Ao relacionar com empresas,

⁵ TAYLOR, F. W. (1960). Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas.

expressa ainda o conceito de aproveitar da melhor forma as circunstâncias externas de modo a utilizar o mais eficientemente possível os recursos de que dispõe (pessoas, máquinas, materiais e capital) para fazê-la sobreviver e progredir.

A Escola Clássica considerava a administração uma ciência com princípios próprios, com base, de um lado, na experiência científica e no trabalho, e de outro, no método lógico dedutivo. Esses princípios, porém, estavam assentados na ideia do *homo economicus* e, quando mais tarde a Escola de Relações Humanas fez uma crítica implacável dessa ideia simplista da natureza humana, eles caíram por terra. Percebeu-se, então, que a administração não era a ciência pronta de Taylor e Fayol e querer reclamar para ela o grau de exatidão das ciências naturais era totalmente inútil, ainda que entre as ciências sociais a administração devesse ser considerada a mais dependente das demais, visto aplicar muito da sociologia, da psicologia e da economia (MOTTA, 2008).

A partir de então, embora administração seja uma denominação amplamente difundida, a palavra “administrar” ganhou vários significados. Não há um padrão universalmente aceito para a definição do termo administração. O próprio Aurélio aponta em seu dicionário essa multivariada de significados, como: gerir, ministrar, conferir (GUERRINI; ESCRIVÃO FILHO, 2008).

Nadler, Gerstein e Shaw (1994) relacionam administração com projetar, construir e operar eficientemente as organizações, cabendo ao administrador a configuração, dinâmica e a estética do modo pelo qual vários elementos de organização se combinarão para criar uma empresa produtiva.

Já a Associação Americana de Administração, define administração como “o ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros” (ROBBINS, 1998).

Administrar, então, pode ser entendido como tomar decisões e distribuí-las de forma integrada na unidade de trabalho, a fim de influenciar o comportamento dos subordinados. É função do administrador harmonizar as escolhas mais satisfatórias com as premissas organizacionais e coordenar a realização das tarefas (OLIVEIRA, 2010).

2.1.1- O que faz o administrador

Para Kotter (1982), o trabalho do administrador é fundamentado em duas exigências, uma intelectual e uma interpessoal. A convergência dessas duas exigências caracteriza um tipo de necessidade de trabalho, o qual, por sua vez, origina um conjunto de atividades que o administrador precisa realizar. Na execução dessas atividades, o autor encontrou um padrão de comportamento no qual os executivos têm que lidar com dois desafios do cargo: a diversidade e volume de informações potencialmente relevantes; e a dependência de um grande número de pessoas. Assim, a ação do executivo visa três pontos: estabelecimento de uma agenda (alcançar metas de seu trabalho, procurando mais agressivamente informações de outros, estabelecendo com mais êxito programas e projetos); construção de redes de contato (rede de relacionamentos corporativos na qual o executivo sinta-se dependente para o desempenho eficaz do cargo); e implementação das agendas (se utilizam recursos orçamentários, da influência e da informação).

Ainda na mesma época, Stewart (1982), apresentou uma nova designação para a função do administrador, a qual o cargo é representado pelas demandas, restrições e escolhas, que correspondem, respectivamente, às atividades que o ocupante tem de realizar, os fatores que as limitam, e às atividades que o ocupante pode fazer, mas não tem de fazer.

Segundo uma versão apresentada anos mais tarde por Robbins (1998), cabe aos administradores as funções baseadas em uma abordagem por processos. Assim, seriam funções dos administradores: planejamento, que trata-se da definição de metas e decisão sobre as tarefas e o uso de recursos necessários; organização, que envolve a designação e o agrupamento de tarefas, além da alocação de recursos; liderança, que consiste no uso de influência para motivar os funcionários a atingirem as metas organizacionais; e controle, que significa monitoramento das atividades da organização, verificação de que a empresa esteja na direção certa rumo a seus objetivos e efetuação de correções quando necessárias.

Para Mintzberg (1994), o caráter formal e sistemático que as atividades de planejamento, organização, direção e controle transmitem, na verdade, não correspondem à realidade do trabalho dos executivos. Ele refere-se a descrições do trabalho do administrador como “folclore”. Suas atividades são caracterizadas pela brevidade, variedade e fragmentação

em consequência de ser um respondente, em tempo real, das pressões do cargo. Assim, ele descreve a tarefa do executivo baseada em uma abordagem pelos papéis que ele executa.

O primeiro seria os papéis interpessoais, que se fragmentam em representativo (caráter cerimonial), líder e contato (o executivo faz contatos fora de sua cadeia vertical de comando). Em seguida tem os papéis informacionais, que se dividem em monitor (examina seu ambiente a procura de informações), disseminador (o executivo passa algumas de suas informações privilegiadas diretamente a seus subordinados) e o porta-voz (envia algumas de suas informações a pessoas fora de sua unidade). E por fim os papéis decisoriais, que compreende o empreendedor (procura melhorar sua unidade, busca adaptá-la às condições de mudança no ambiente), o solucionador de distúrbios, o alocador de recursos e o negociador (MINTZBERG, 1994).

Diante da variedade de informações e de autores que escreveram a respeito do tema, nesta pesquisa o trabalho dos proprietários dirigentes das micro e pequenas empresas será examinado segundo a definição de papéis dada por Mintzberg (1994), isto é, fatores tais como a importância e escala de influência que cada um dos papéis citados pelo autor desempenha na organização, como o grau de formalidade, frequência e os meios usados nas relações interpessoais; a busca por oportunidades, informações, conhecimentos nos papéis informacionais e como se propagam na empresa; e finalmente a tomada de decisão, a liderança e propensão a riscos com os papéis decisoriais. Essa abordagem foi escolhida pois é a que mais se relaciona e faz sentido com o tema proposto na pesquisa, dada a variedade e brevidade da rotina de dirigentes de pequenas empresas, como o próprio autor sugere. Esses dados serão obtidos através da análise das respostas fornecidas por dirigentes de empresas a partir de um questionário e de entrevistas.

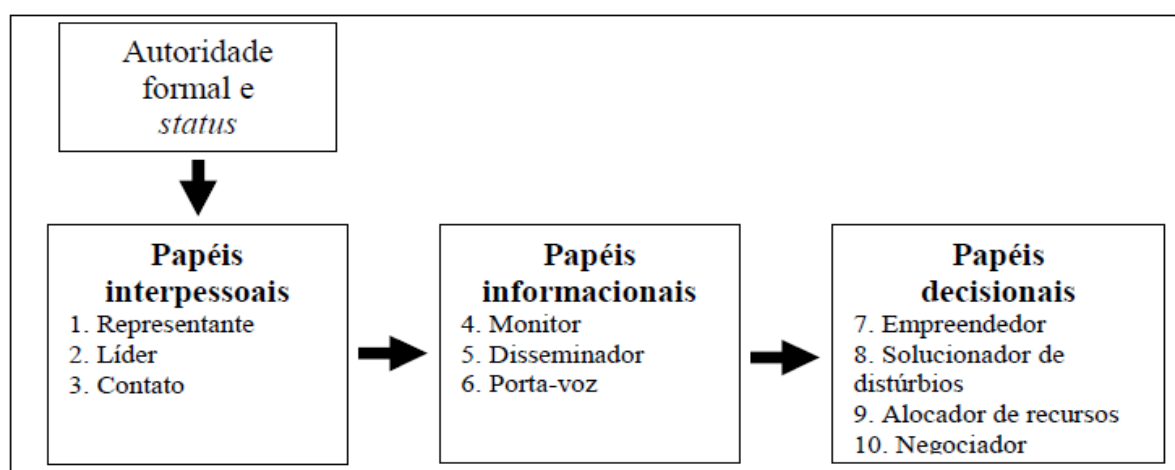
2.1.2 – Sistema de trabalho do administrador segundo Mintzberg

Mintzberg (1973b) apresenta o processo de trabalho do administrador como sequencial e derivada da autoridade formal sobre uma determinada unidade. Essa sequência se divide em três etapas: se inicia com o estabelecimento de relações interpessoais, passa para a captura de informação (através das relações estabelecidas) e finaliza com a tomada de decisão e formulação de estratégia – que se torna possível devido à análise das informações obtidas.

Essas três etapas se subdividem em dez papéis desempenhados pelo administrador. É importante deixar claro que esses papéis mudam de grau de importância conforme a posição hierárquica do administrador na organização e de acordo com fatores ambientais, temporais, cíclicos e eventuais.

Esses papéis não são independentes. Pelo contrário: são tão integrados de tal forma que a ausência de um pode prejudicar o processo de trabalho do administrador. A Figura 4 mostra quais são os papéis e suas relações.

Figura 4 – Os papéis do administrador



Fonte: Mintzberg (1973b, p.59)

Mintzberg (1973b) caracteriza os dez papéis da seguinte forma:

1) Papéis interpessoais

a) **Representante:** representa a organização por meio da sua autoridade formal e *status*, em atividades cerimoniais e protocolares. Pode-se citar a participação em cerimônias de concessão de prêmios ou de títulos acadêmicos e de receber e visitar clientes e fornecedores. É um papel mais significativo nos níveis mais altos da organização. Dessa forma, age como representante nos encontros cujos objetivos não estão relacionados a contatos com subordinados e para efetuar negociações.

b) **Líder:** responsável pelo relacionamento com os subordinados, envolvendo seleção, contratação e treinamento dos funcionários, dando orientações de como as

atividades devem ser desempenhadas. Deve integrar os interesses individuais com as metas organizacionais e para isso precisa criticar, reconhecer e motivar seus funcionários, acompanhando a execução de operações e verificando quais são os problemas.

- c) **Contato:** desenvolve e mantém relacionamentos com outros administradores, clientes, fornecedores e consultores. Deve manter um conjunto de relações formais e informais dentro e fora da organização para obter as informações necessárias para administrar a empresa.

2) Papéis informacionais:

- d) **De monitor:** monitora o que acontece em sua unidade de trabalho. Para isso, busca informações sobre as operações internas e sobre os eventos externos, analisando e avaliando tendências e ideias.
- e) **De disseminador:** responsável pela transmissão de informações essenciais dentro do espaço de trabalho por meio verbal ou escrito, em reunião ou conversa pessoal.
- f) **De porta-voz:** garante o envio de informações sobre a sua organização à comunidade externa. Concede entrevistas, discursos, participa de associações de classes e eventos que exijam que se pronuncie sobre a história ou situação da empresa.

3) Papéis decisoriais:

- g) **De empreendedor:** se dedica voluntariamente a promover mudanças, identifica novas oportunidades de negócios ou melhorias para o negócio atual.
- h) **Solucionador de distúrbios:** responde involuntariamente às pressões e às mudanças que ocorrem, age corretivamente para solucionar problemas advindos de situações imprevistas e resolver os impasses e conflitos que ocorrem entre os subordinados.

- i) **De alocador de recursos:** decide sobre a aplicação de todos os recursos: financeiros, tempo, material, equipamentos e trabalho em sua unidade. Agenda seus compromissos e de seus subordinados, elabora e aprova orçamentos, analisa e seleciona projetos, programa os trabalhos a serem realizados e autoriza a tomada de decisão sobre alocação de recursos.
- j) **De negociador:** conduz as negociações com indivíduos e representantes de outras organizações. O negociador tenta persuadir os interessados a cooperarem com os projetos, negocia acordos trabalhistas e governamentais, a troca de informação, de produtos, serviços e a participação em eventos.

2.2- O que é empreendedorismo?

Diante da realidade por que passa o mercado de trabalho resultante do processo de globalização, reengenharia, evolução tecnológica, competitividade, inovação nos processos produtivos e nas relações interpessoais e de trabalho, novas formas de empregabilidade, liderança e gerenciamento são buscadas. O empreendedorismo surge nesse cenário como um caminho a ser ofertado para solução deste problema. Logo, o entendimento do empreendedorismo não pode ser dissociado das novas tendências para a emergência e o crescimento de uma nova economia do conhecimento e da demanda crescente por competências tecnológicas novas (MACULAN, 2005).

Embora alguns autores como Torres (2005) restringem o empreendedorismo apenas a interpretações diferenciadas da realidade, se o termo empreendedor significa ser compatível com a ressonância cultural distinta que ele evoca, pode ser mais apropriadamente reservado para aqueles que criam uma nova empresa de sucesso baseada em um novo produto/serviço, e/ou um novo meio organizacional para produzir um bem (ou prover serviços), ou uma forma original de marketing ou distribuição de bens e serviços. Assim sendo, é um fenômeno ligado a iniciação e gerenciamento de um negócio, desenvolvimento da empresa, liderança e capacidade gerencial (BEAVER, 2003).

Assim, valoriza-se hoje uma forma específica do empreendedorismo que é a criação de uma pequena empresa, gerando empregos, respondendo a uma demanda de mercado e gerando uma dinâmica de desenvolvimento econômico local. A inovação é o fundamento teórico legitimador do empreendedorismo, o que pressupõe ideias e conhecimentos novos para produzir e oferecer no mercado bens ou serviços. Inovar significa criar uma empresa diferente do que era antes, descobrir ou transformar um produto, propor uma nova maneira de fazer, distribuir ou vender. (MACULAN, 2005).

Alguns autores como Schumpeter desenvolveram seus trabalhos partindo exatamente dessa função inovadora e de promoção de mudanças do empreendedor. Para o autor, inovação refere-se a novas combinações de recursos já existentes para produzir novos produtos, novos métodos de produção, novas fontes de matéria-prima, exploração de novos mercados e novas formas de organizar as empresas; sendo o elemento fundamental para o desenvolvimento econômico. Na visão dele, o empreendedorismo e a intrínseca concepção de inovação ligada a novas tecnologias remete à ideia de geração de um desequilíbrio e busca por novas oportunidades que em “Capitalismo, Socialismo e Democracia” nomeia de destruição criadora (SCHUMPETER, 1976 apud TORRES, 2013).⁶

A essência da abordagem de Schumpeter é que os empreendedores são competitivos e sempre se esforçam para ganhar uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Quando começam a consolidar-se e tornar-se indiferente às perspectivas de crescimento, assumem uma postura mais avessa ao risco e não mais empreendedora. Portanto, atitudes de inovação, tomada de risco, estratégia, liderança, marketing e informação, melhoria organizacional, crescimento e a realização contínua de oportunidades de desenvolvimento de negócios são ingredientes essenciais ao empreendedorismo (BEAVER, 2003).

2.2.1- O que faz o empreendedor

Enquanto Torres (2005) acredita que empreendedores são simplesmente aqueles que realizam leituras e interpretações diferenciadas da realidade e colocam em prática seus conhecimentos para gerar inovação com diferentes aplicações, Beaver (2003) associa

⁶ SHUMPETER, J. A. (1976). Capitalism, socialismo and democracy. New York: Harper and Row Publishers, 3 ed.

claramente o empreendedor àqueles indivíduos que iniciam e gerenciam um negócio e que possuem a intenção de desenvolver a empresa.

Daft (2010) extrapola a definição de Beaver e coloca o empreendedor como alguém que reconhece uma ideia viável para ser transformada em um negócio de fabricação de produto ou uma prestação de serviço, e a realiza, encontrando e reunindo os recursos necessários – dinheiro, pessoas, maquinário e local – para iniciar o negócio. Os empreendedores assumem os riscos, como os financeiros e legais pela propriedade, e colhem as recompensas do negócio, como os lucros. O truque do empreendedor é misturar suas próprias habilidades e experiências com uma necessidade do mercado.

Um ponto importante é a percepção de que embora os empreendedores sejam popularmente reconhecidos pela idealização de negócios, criatividade e inovação que trazem ao mercado, ou seja, são notados pela personalidade autêntica que os diferenciam dos administradores, há também de se considerar que as diferenças se exaltam na estratégia e no processo de trabalho. Assim, é essencial que esta distinção fique clara: pode-se focar o estudo do empreendedor na personalidade e habilidades pessoais ou na estratégia e processo que empreende.

No campo das habilidades pessoais, uma das grandes peculiaridades do empreendedor é que ele define o objeto que vai determinar seu próprio futuro, é considerado uma pessoa que sabe identificar as oportunidades de negócios, os nichos do mercado e que sabe se organizar para progredir. Para detectar essas oportunidades, tende a ser uma pessoa criativa, que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive e tem alta capacidade de estabelecer e atingir objetivos. Os empreendedores também são reconhecidos pelo alto nível de energia que despendem; sua necessidade constante de realizar, o que é a motivação para serem excelentes no que fazem e o que faz escolherem situações nas quais o sucesso seja mais provável (McCLELLAND, 1961 apud ROBBINS, 1998).⁷ Além do mais, tendem a ter sempre um sentido de urgência e agem decisivamente, sendo seguros sobre sua capacidade de dominar as tarefas do dia-a-dia, ganhar clientes e lidar com detalhes técnicos (ROBBINS, 1998). Por isso, quando se fala em empreendedorismo também é preciso lembrar-se de motivos como desejo de alcançar objetivos através de esforços próprios, desejo de apresentar

⁷ MCCLELLAND, D. (1961). *The Achieving society*. New York: D:VanNostrand.

soluções inovadoras, o desejo de receber *feedback* sobre desempenho, e um desejo de pensar sobre o futuro e estabelecer objetivos, os quais são tão poderosos quanto o desejo de minimizar riscos (MINER, 2004).

Shane e Venkataraman (2000) acreditam ainda que é improvável que o empreendedor possa ser explicado somente pelas suas habilidades pessoais, mas que há influência das situações e do ambiente em que eles se encontram. Shane (2003) sugere: a) características dos indivíduos: fatores psicológicos e demográficos; b) ambiente: macro e micro econômico, oportunidades empreendedoras, descoberta e exploração de oportunidades; c) execução do empreendimento: reunião de recursos, desenho organizacional e estratégia. Assim, a maioria teria se tornado empreendedora graças a influências externas à personalidade. Fillion (1999) aponta ainda fatores como treinamentos e empregos anteriores; religião, valores da comunidade educacional e cultura familiar.

Já ao levar em conta a estratégia e os processos que eles empreendem, o “espírito empreendedor” está bastante ligado à criação de novas estratégias, muitas vezes com a geração de um conceito novo. As estratégias podem ser consideradas deliberadas (ainda que não planejadas formalmente), pois residem nas intenções de uma única pessoa (o empreendedor). Porém, sendo em grande parte pessoais, estas estratégias podem emergir à medida que se desenvolvem (MINTZBERG, 2001c).

Isso é possível, pois a organização é maleável e responde às iniciativas do empreendedor. Esse contexto tem uma estrutura simples, caracterizada por pouco ou nenhum *staff*, pouca formalização de atividades, pouca hierarquia, poucos controles, raro planejamento formal e pouco treinamento. Tudo gira em torno da figura do empreendedor, que muitas vezes centraliza todas as decisões. A tomada de decisões é flexível, o que permite uma ação rápida como vantagem da grande informalidade, mas também, como desvantagem, pode gerar desatenção para tarefas administrativas e de controle. Esta organização é adequada à busca agressiva de oportunidades, ao enfrentamento de descontinuidades e à criação de inovações (MINTZBERG, 2001c).

Fillion (1999b) caracterizou a mudança de estratégias e processos em um ciclo que se fundamenta em cinco etapas: visualizar, criar, animar, monitorar e aprender. Ter uma visão

significa, essencialmente, identificar e dar sentido ou direção às atividades subsequentes. O processo visionário começa pela identificação de interesse em um setor de negócios, o entendimento desse setor, a percepção de uma oportunidade a partir da detecção de possibilidades de negócios, o foco em um nicho de uma forma diferenciada, imaginação e definição de contextos organizacionais, e planejamento. Esse processo depende de inúmeras variáveis, como a idade do empreendedor, experiências anteriores, a presença de um passado de família empreendedora, da competência do empreendedor em negócios e da complexidade do setor. O próximo passo consiste em formular visões complementares, estruturar as funções e tarefas gerenciais a serem desempenhadas, alocar os recursos humanos necessários e organizar o sistema de atividades.

Para o autor, o papel gerencial de gerentes-proprietários empreendedores parece ser mais afinado com o animar ou dar vida do que com o gerenciar propriamente, de forma que a atenção se concentra na atividade: o empreendedor inicia uma dinâmica que demanda uma interação contínua entre os operadores e o processo criativo. Inicialmente, a presença do empreendedor tem uma forte influência na relação entre criação e dinâmica. Posteriormente, com as pessoas treinadas e podendo desenvolver o trabalho adequadamente, o empreendedor desloca-se para novas atividades, como a criação de novos elementos. Isto é, o trabalho do empreendedor envolve as ações de recrutar, selecionar e contratar recursos humanos, e acima de tudo, se comunicar, motivar e liderar seus operadores para que realizem muito, a fim de acompanhar e alcançar a visão determinada.

Dado esse deslocamento do empreendedor para novas atividades, torna-se necessário um processo de monitoramento das atividades realizadas pelos operadores, de forma a assegurar a coerência interna. Entretanto, o objetivo não é controlar cada parte do sistema, mas monitorar o desenvolvimento geral de olho no resultado final, de modo que o controle se dá com o intuito de aprender para corrigir, ajustar e fazer melhorias. A partir disso, aprendizagem, a aquisição e a expressão de *know-how* gerencial e técnico tornam-se o modo de vida dos empreendedores de sucesso. Trata-se de uma forma contínua e frequentemente bem detalhada de monitoramento-reflexão-digestão do que está acontecendo.

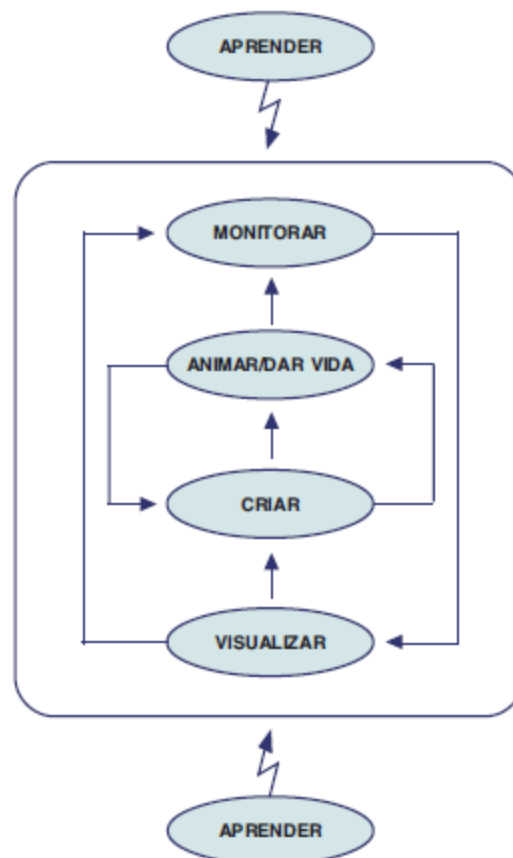
No presente trabalho, será considerado o campo de estudo que se refere a estratégia e processos empreendidos, embora se reconheça a relevância das habilidades pessoais no estudo

do empreendedor. Dentro desse campo de estudo escolhido, o foco será dado ao processo gerencial do empreendedor. Será considerado como processo gerencial o ciclo descrito por Fillion (1999), que compreende as atividades de visualizar, criar, animar, monitorar e aprender.

2.2.2 – Sistema de trabalho do empreendedor segundo Fillion

A Figura 5 ilustra os cinco elementos principais no processo gerencial dos empreendedores, e a Figura 7 lista vários fatores compostos por cada elemento. O processo gerencial baseia-se nesses elementos. Em outras palavras, eles fornecem a estrutura na qual os empreendedores desempenham suas atividades gerenciais.

Figura 5 – O processo gerencial dos empreendedores



Fonte: Fillion (1999b, p.4)

Fillion (1999) dividiu as cinco funções básicas dos empreendedores da seguinte forma:

1) Processo visionário: começa pela identificação de interesse em um setor de negócios, o entendimento de um setor de negócios, a percepção de uma oportunidade, o foco em um nicho de uma forma diferenciada, imaginação e definição de contextos organizacionais e planejamento. Entender demanda um nível mínimo de conhecimento. A visão é uma imagem projetada de uma situação de futuro desejada – um sonho realista e alcançável. Quanto mais completo for o conhecimento e entendimento de um setor de negócios, mais realista será sua visão. Assim como ilustrado pela Figura 6, o processo visionário fornece os elementos de consistência que distinguem os empreendedores: conhecimento e entendimento do mercado e a combinação dos níveis de sistemas de relações internas e externas com o nível da visão. Esses dois aspectos são de fato determinantes do sucesso empresarial e da real possibilidade de concretização da visão.

Figura 6 – Processo visionário dos empreendedores



Fonte: Filion (1999b, p.4)

2) Projetar uma arquitetura de negócios: significa criar uma estrutura organizacional ou estrutura funcional, incluindo produto, região, processo de manufatura,

cliente e outros, criando-se um formato de estrutura matricial. Para os empreendedores, o processo de criar e definir uma arquitetura de negócios baseia-se no espaço de mercado que desejam ocupar. Eles identificam um nicho e imaginam o tipo de estrutura necessária para ocupá-lo. Em outras palavras, trata-se da visão central interna. Eles definem tarefas a serem desempenhadas (as visões complementares) e, então, identificam os recursos humanos necessários.

3) Animar e dar vida ao projeto: a visão funciona como estrutura diretriz e fornece ao empreendedor indicadores para organizar e desempenhar atividades. Isso também serve como critério para a seleção de novos recursos, especialmente recursos humanos. Da mesma forma que para a criação, a animação inclui elementos internos e externos. O papel gerencial de gerentes-proprietários empreendedores parece ser mais afinado com o animar ou dar vida do que com o gerenciar. Empreendedores de sucesso investem mais tempo, energia e recursos que os demais em recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos competentes e adequados. Eles também despendem mais tempo comunicando aquilo que desejam alcançar, a sua visão, o que esperam e as suas visões complementares. O seu exemplo de liderança e energia age como força motriz ou catalisador, e as pessoas ao seu redor têm que realizar muito, frequentemente com poucos recursos e em espaços de tempo bem curtos. A atenção concentra-se na atividade. O empreendedor inicia uma dinâmica que demanda uma interação contínua entre os operadores e o processo criativo. Inicialmente, a presença do empreendedor tem uma forte influência na relação entre criação e dinâmica. Posteriormente, com as pessoas treinadas e podendo desenvolver o trabalho adequadamente, o empreendedor desloca-se para novas atividades.

4) Monitoramento de atividades: envolve acompanhamento para assegurar coerência interna. O foco do interesse está no resultado geral. O objetivo não é controlar cada parte do sistema, mas monitorar o desenvolvimento geral de olho no resultado final. Isso não quer dizer que o empreendedor não vá intervir de forma alguma. Significará que o controle tenderá a não ser restritivo, mas que será exercido com a visão de aprender para corrigir, ajustar e fazer melhorias.

5) Aprendizagem: a aquisição e a expressão de *know-how* gerencial e técnico tornam-se o modo de vida dos empreendedores de sucesso. Trata-se de uma forma contínua e

frequentemente bem detalhada de monitoramento-reflexão-compreensão do que está acontecendo. Isso conduz à correção, ao ajuste e à melhoria do que é feito e de como é feito.

Como pode ser visto, essas cinco funções básicas empreendedoras contém atividades específicas, as quais podem ser verificadas de forma mais prática e visual na Figura 7:

Figura 7 – Atividades do processo gerencial de empreendedores

Visualizar (ver Figura 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar um interesse num setor de negócios. • Entender um setor de negócios. • Detectar uma oportunidade de negócios. • Imaginar e definir um contexto organizacional. • Planejar.
Criar uma arquitetura de negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Formular visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas. • Estruturar o sistema de atividades. • Organizar.
Animar/dar vida	<ul style="list-style-type: none"> • Ligar as tarefas aos recursos humanos. • Recrutar, selecionar e contratar recursos humanos. • Dirigir os recursos humanos para a realização das visões complementares. • Comunicar, motivar. • Liderar.
Monitorar	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar as realizações e os recursos usados, incluindo o tempo. • Comparar com as previsões e analisar diferenças. • Corrigir, ajustar, melhorar.
Aprender	<ul style="list-style-type: none"> • Em qualquer nível, questionar o que foi feito e como foi feito. • Considerar as alternativas. • Buscar elementos de consistência. • Raciocinar. • Imaginar. • Definir e redefinir a visão central e as visões complementares.

Fonte: Fillion (1999b, p. 5)

2.3- Especificidades da pequena empresa

Existem características próprias que conferem às pequenas empresas uma importância vital para a economia. Do ponto de vista macroeconômico, as pequenas empresas participam na formação do produto nacional, geração de renda, arrecadação de impostos, além da contribuição na preservação da estabilidade e dinâmica da economia de mercado (GROMIK, 2011).

Autores como Julien (1997) e Gray e Mabey (2005) apontam ainda o papel das pequenas empresas como provedoras de novas ideias, produtos e serviços; como suporte para as grandes empresas como fornecedores que viabilizam a flexibilidade dos processos produtivos; como renovadoras dos negócios e como exploradoras de novas tecnologias em nichos de mercados.

Entretanto, embora haja essa visão otimista do impacto da pequena empresa na economia, Drucker (1981) aponta o que ele chama de “deficiências típicas em ser pequeno”. O autor enfatiza que o maior problema das pequenas e médias empresas é que geralmente são pequenas demais para manter a administração que precisam. Os cargos de cúpula dessas empresas poderão exigir uma versatilidade maior em comparação com as grandes; a alta administração não é apoiada por uma série de técnicos e indivíduos funcionais altamente treinados; são pequenas para oferecer aos seus administradores incentivos adequados e não apresentam os mesmos desafios e a esfera de ação que as posições administrativas das grandes firmas. Outro problema surge do fato dessas empresas serem geralmente um patrimônio familiar, o que não há nada de errado desde que não leve à prática de preencher cargos administrativos com familiares incompetentes, gerando além de tarefas mal executadas, desincentivo e frustração dos funcionários não pertencentes à família (DRUCKER, 1981).

Considerando essas características próprias de pequenas empresas, Leone (1991) dedica boa parte de seus estudos para as especificidades desse segmento. Sua contribuição se dá em dois aspectos. O primeiro é o reconhecimento de dois pontos intrínsecos às pequenas empresas: sua volatilidade, causada pelo grande número de criação e de encerramento de atividades nos primeiros anos de existência; e sua heterogeneidade, fatores os quais se apresentam como dificuldades para a manutenção e sobrevivência desses negócios. O segundo se refere a forma de classificar as empresas segundo o seu tamanho. Ela defende que a classificação em pequenas empresas pode ser feita segundo o uso de dois tipos de critérios: quantitativos, que utilizam métricas como vendas e quantidade de empregados; e qualitativos, mais sintonizados com estágios de gestão, especificidades organizacionais e processo de trabalho de seus dirigentes.

O foco deste estudo é sobre as particularidades das pequenas empresas que as fazem ser categorizadas como pequenas, isto é, na segunda contribuição de Leone (1991). Quanto ao método de classificação, serão considerados os critérios qualitativos, dado que se deseja estudar o processo de trabalho de dirigentes.

Leone (1991) divide os critérios qualitativos em três tipos de especificidades: organizacionais, decisoriais e individuais. A seguir estão definidas essas especificidades segundo a autora.

Como especificidades organizacionais encontra-se a centralização, estrutura organizacional simples, pequena quantidade de funções administrativas e inexistência de níveis hierárquicos intermediários. Além disso, identifica-se baixo controle do ambiente externo e alta dependência dos recursos disponíveis. Verifica-se também a estratégia intuitiva e pouco formalizada, e personalização da gestão.

Como especificidades decisoriais, a tomada de decisão é baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário-dirigente. As estratégias são definidas normalmente dentro de uma ótica de curto prazo e é produto não só da sua racionalidade econômica, mas também política e familiar.

E como especificidades individuais, o papel dominante de um só indivíduo na organização, simbiose entre o patrimônio social e o do dirigente (VAN LOYE, 1991 apud LEONE, 1991),⁸ o paternalismo do dirigente. O perfil do dirigente é mais o de um estrategista que corre riscos do que de um administrador gestor que procura aplicar uma estratégia minimizando os riscos.

Em suma, as pequenas empresas podem ser caracterizadas pela pouca especialização funcional, informalidade nas comunicações e nos relacionamentos internos e externos, estrutura organizacional simples, orgânica, horizontal com poucos níveis hierárquicos, com forte centralização pela sua direção, escassez de recursos e dificuldade de atrair ou reter profissionais de nível gerencial, é vulnerável e detém pouco controle sobre o ambiente extra organizacional, tem grande flexibilidade e capacidade de adaptação ao ambiente; e o dirigente

⁸ VANLOYE, G. (1991). Organisation du pouvoir et financement des PME. *Revue Direction et Gestion*, n. 132.

exerce influência direta em toda a organização, estabelecendo intuitivamente os objetivos, metas e planos e suas atividades se caracterizam por um ritmo intenso, brevidade, variedade e fragmentação.

2.3.1- Dirigente da pequena empresa: administrador ou empreendedor?

Os pequenos negócios estão crescendo em número e importância. No entanto, administrar um pequeno negócio é difícil e arriscado. Observa-se que na pequena empresa o controle administrativo é centralizado, existe pouca hierarquia e a intuição do proprietário-gerente é preponderante. Assim, dado a importância que os dirigentes possuem nesses estratos de empresas, para conseguir se manter na economia dinâmica e competitiva atual, as pequenas empresas necessitam contar, além de um ambiente externo favorável, com a participação ativa dos seus dirigentes.

Apesar de inúmeras pesquisas, ainda sabemos muito pouco sobre o empreendedor e particularmente como um empreendedor se difere de um administrador na condução de pequenos negócios. Essas pesquisas têm indicado que, basicamente, os administradores e empreendedores têm objetivos diferentes e estilos de tomada de decisão diferentes (STEWART, 1999).

Segundo Carland (1984), enquanto administradores operam um negócio como uma extensão da personalidade do indivíduo para alcançar metas pessoais e para a produção de renda familiar, empreendedores capitalizam combinações inovadoras de recursos para os principais fins de lucro e crescimento, e usam práticas de gestão estratégica para alcançar seus objetivos. Assim, os dois tipos de proprietários diferem na articulação de estratégias de risco, personalidade, de orientação e de comportamento cognitivo, fatores também associados com atividades de planejamento em pequenos empreendimentos.

Os dirigentes administradores seriam, então, os que exercem os papéis interpessoais, que envolvem o representativo, de liderança e contato; os informacionais, que se dividem em monitor, disseminador e porta-voz; e os papéis decisórios, que compreende o empreendedor, o solucionador de distúrbios, o alocador de recursos e o negociador (MINTZBERG, 1994).

Já os dirigentes empreendedores, embora sejam caracterizados como pessoas muito trabalhadoras, com grande familiaridade com seu mercado e seu ramo de negócio e que são dotadas de energia, perseverança, visão e singularidade de propósito, a imagem de audaciosos pioneiros provavelmente é demasiadamente romântica. Eles precisam identificar novas oportunidades e tangenciar sua criatividade para criar novos produtos ou serviços que satisfaçam um dado nicho de mercado; dar vida a seus projetos, inspirar ou motivar outras pessoas, monitorá-las no processo produtivo e aprender com os erros para fazer melhorias e incrementar os processos.

Reconhecendo-se a importância e singularidade de cada processo de trabalho gerencial, cabe a questão se dirigentes de pequenas empresas têm consciência desses processos e se o reconhecem como processos que aplicam, na prática, no desenvolvimento de suas empresas.

3 – POLO METODOLÓGICO

A metodologia, como instrumento de pesquisa, define sistematicamente e racionalmente os procedimentos intelectuais e técnicos que serão adotados para alcançar o objetivo do projeto (GIL, 1999; DEMO, 1992; LAKATOS; MARCONI, 1992). Esta seção apresenta o método de pesquisa que fundamentou o trabalho e como ele foi desenvolvido.

Visando solucionar o problema da pesquisa, foi proposto coletar dados empíricos de micro e pequenas empresas de base tecnológica e de comércio da cidade de São Carlos, do estado de São Paulo.

Para obtenção de dados, foi utilizado como método o grupo focal, conceituado, segundo Gomes e Barbosa (1999), como um grupo de discussão informal e de tamanho reduzido, com o propósito de obter informações de caráter qualitativo em profundidade.

3.1 – Caracterização da pesquisa

A pesquisa foi caracterizada por meio da classificação proposta por Silva e Menezes (2005): abordagem, natureza, fins descritivos e procedimentos:

3.1.1. Abordagem

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa foi caracterizada como qualitativa, pois sugeriu que existe uma relação entre o sujeito e o mundo real, isto é, vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Isso implicou na interpretação dos fenômenos e atribuição de significados, não no uso de medidas estatísticas (SILVA; MENEZES, 2005).

3.1.2. Natureza

Quanto à natureza, foi considerada aplicada, visto que gerou conhecimentos para aplicação prática e focou na solução de problemas específicos e de interesse local (SILVA; MENEZES, 2005).

3.1.3. Fins

Quanto aos fins, é descritiva, dado que visou descrever as características de determinada população. Envolveu o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e grupo focal (GIL, 1991).

3.1.4. Procedimentos Técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, é um levantamento, já que envolveu a interrogação de pessoas com o intuito de analisar como estas se comportam (GIL, 1991).

3.2 – Questões da pesquisa

Apresenta-se a seguir, as questões orientadoras da pesquisa:

- 1) Os dirigentes de pequenas empresas conhecem os papéis do administrador?
- 2) Os dirigentes de pequenas empresas são familiarizados com o processo gerencial do empreendedor?
- 3) Os dirigentes atribuem o processo gerencial que desempenham como administrador ou empreendedor?
- 4) Qual a reação dos dirigentes à técnica de coleta de dados utilizada?

3.3 – Categorias

Três categorias foram analisadas nesse estudo:

- 1) **Trabalho do dirigente:** refere-se ao conjunto de atividades executadas pelo dirigente da pequena empresa na condução do negócio (FLÓREN, 2006).
- 2) **Trabalho do administrador:** Para Mintzberg (1971), o progresso da administração depende da compreensão do trabalho do administrador. Por isso, muitos estudos têm sido desenvolvidos desde que a Escola Clássica trouxe sua contribuição através das atividades denominadas por Fayol (1916) como planejar,

organizar, comandar, coordenar e controlar. Mintzberg (1973b) defende que as atividades do administrador não seguem esse caráter formal e sistemático da Escola Clássica. Para o autor, as atividades administrativas são caracterizadas pela brevidade, variedade e fragmentação. Então, ele apresenta uma abordagem que define as atividades dos administradores por papéis, sendo: interpessoais (representante, líder e contato), informacionais (monitor, disseminador e porta-voz), e decisórios (empreendedor, solucionador de distúrbios, alocador de recursos e negociador).

- 3) Trabalho do empreendedor:** Fillion (1999b) caracterizou a mudança de estratégias e processos típicas do processo de trabalho de empreendedores em um ciclo que se fundamenta em cinco etapas: visualizar, criar, animar, monitorar e aprender. O processo visionário consiste na identificação de um setor de negócios, o entendimento desse setor, a percepção de uma oportunidade nesse setor, definição de contextos organizacionais e planejamento. O próximo passo consiste em criar uma estrutura organizacional, incluindo produto, região, processo de manufatura e cliente. Animar e dar vida está relacionado com o tempo, energia e recursos investidos em recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos competentes e adequados. O monitoramento é definido como o acompanhamento para assegurar coerência interna. Já a aprendizagem reflete a aquisição e a expressão de *know-how* gerencial e técnico.

3.4 – Técnica da coleta de dados

As técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da coleta de dados (LAKATOS & MARCONI, 2001).

De acordo com Pope, Ziebland e Mays (2009), nas pesquisas com abordagem qualitativa, o processo analítico começa durante a coleta de dados pois estes já são analisados e inseridos ou formatam a coleta de dados em andamento. Dessa forma, permite que o pesquisador confira e interprete os dados que está continuamente coletando. Os

procedimentos para coletar dados devem ser administrados para garantir que cada fonte seja adequadamente utilizada (YIN, 2005).

Os métodos de coleta de dados mais utilizados nas pesquisas de trabalhos gerenciais são: observação, entrevista (individuais ou em grupo), questionários e análise de documentos. A observação, especialmente adequada para estudos exploratórios, permite a proximidade do pesquisador com o fenômeno, registrando fatos, comportamentos, atividades e resultados durante curtos espaços de tempo. Já as entrevistas, visam compreender os significados que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos específicos. Os questionários, coletam grande volume de informações sobre um assunto específico que se quer entender. A análise de documentos contempla examinar jornais, relatórios, correspondências e minutas, resultando em contestações com bases históricas e desenvolvendo linhas convergentes de investigação, com grande credibilidade e acuracidade (STAKE, 1995).

Quanto à técnica de coleta de dados foram utilizados os seguintes instrumentos:

3.4.1 – Questionário

Segundo Parasuraman (1991), um questionário é um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. Para ser eficaz, um questionário deve conter os seguintes tipos de informação: a) identificação do respondente; b) solicitação de cooperação, motivando o respondente através de uma prévia exposição sobre a entidade que está desenvolvendo a pesquisa e as vantagens que esta trará; c) instruções, as quais devem ser claras e objetivas ao nível de entendimento do respondente; d) informações solicitadas, mais precisamente aquilo que se quer saber; e) informações de classificação do respondente (CHAGAS, 2000).

Chagas (2000) aponta ainda, que o questionário deve estabelecer uma ligação clara com o problema da pesquisa e seus objetivos, suas hipóteses e a população que será estudada; e deve-se decidir a formulação, conteúdo e sequência das perguntas, a fim de se obter o formato de respostas desejado.

Algumas das principais vantagens de um questionário é que nem sempre é necessária a presença do pesquisador para que o informante responda as questões. Além disso, o questionário consegue atingir várias pessoas ao mesmo tempo obtendo um grande número de dados, podendo abranger uma área geográfica mais ampla se for este o objetivo da pesquisa. Ele garante também uma maior liberdade das respostas em razão do anonimato, evitando potenciais vieses do entrevistador. Geralmente, através do questionário, obtêm-se respostas rápidas e precisas (BONI, 2005).

As principais desvantagens da sua utilização são: a percentagem de retorno dos questionários enviados pelo correio geralmente é pequena e quando a devolução é tardia prejudica o andamento da pesquisa. Muitas vezes há um número grande de perguntas sem respostas. Outra desvantagem é a dificuldade de compreensão da pergunta por parte do respondente quando o pesquisador está ausente (BONI, 2005).

Considerando esses fatores, houve a aplicação de dois tipos de questionário: um a fim de se obter dados descritivos dos participantes e de suas respectivas empresas, contendo informações como nome, idade e escolaridade do respondente e tamanho, idade e segmento da empresa; e um segundo, nomeado de feedback, que atuou como questionário de reação, isto é, que visou obter um retorno por parte dos participantes sobre a percepção deles em relação à eficácia do método de pesquisa utilizado.

Assim, neste trabalho o questionário foi utilizado com o objetivo de obter informações descritivas a respeito da amostra (encontra-se no Apêndice B) e para mensurar a reação dos participantes sobre o método de pesquisa aplicado (encontra-se no Apêndice D).

3.4.2 – Grupos focais

Grupo focal pode ser definido como uma técnica de pesquisa que coleta dados por meio das interações grupais ao se discutir um tema sugerido pelo pesquisador (SMEHA, 2009). Pode ser caracterizado também como um recurso para compreender o processo de construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos (SMEHA, 2009). É uma tentativa de aprender sobre as biografias e estilos de vida dos participantes (EDMUNDS, 1999). A formação do grupo focal é intencional e pretende-se que haja, pelo

menos, um ponto de semelhança entre os respondentes (RESSEL, 2008). O grupo focal utiliza a interação grupal para produzir dados e *insights* que não seriam possíveis fora do grupo, dada a sua potencialidade de construção de significações. Busca-se apreender e analisar um saber que também se constrói durante o grupo. Sendo assim, a opção do pesquisador por este instrumento elucida a forma como ele entende as possibilidades de acesso à realidade, assim como a sua compreensão sobre como ela se constitui (SMEHA, 2009).

Uma sessão de grupo focal típica consiste em número pequeno de participantes guiado por um “facilitador”, usualmente chamado “moderador”. O trabalho do moderador é extrair informações dos participantes sobre temas de importância para uma determinada pesquisa. A atmosfera de informalidade característica do grupo de discussão destina-se a incentivar os indivíduos a falarem livremente e totalmente sobre os comportamentos, atitudes e opiniões que eles possuem. Quando grupos focais são administrados adequadamente, eles são extremamente dinâmicos. As interações entre os membros do grupo estimulam discussões de forma que um membro reaja aos comentários feitos por outros. Este dinamismo tem sido descrito como um “efeito sinérgico de grupo” (STEWART; SHAMDASANI, 1990). A sinergia resultante permite um debate coletivo de modo que um número muito maior de ideias, questões, temas e até mesmo soluções para um problema pode ser gerado, quando comparado a entrevistas individuais. Na verdade, é essa energia criada no grupo que distingue entrevistas com grupos focais de entrevistas com abordagens mais convencionais (BERG, 2001).

Da mesma forma que as chamadas entrevistas “face-a-face”, entrevistas em grupo também permitem aos pesquisadores acessar um conteúdo subjetivo e pontos de vista expressos verbalmente, bem como opiniões, experiências e atitudes. Uma distinção importante entre elas é que, em grupos focais, os pesquisadores podem observar os participantes da sessão interagindo e compartilhando atitudes e experiências específicas, e eles podem explorar essas questões; enquanto as entrevistas face-a-face sacrificam essa interação em troca de uma busca por informações mais detalhadas do conteúdo e em consequência, os investigadores podem nunca aprender sobre algumas questões que tem mais chance de serem discutidas se foram tratadas em grupos. Em outras palavras, é o próprio “dar-e-receber” das interações características de entrevistas com grupos focais que levam a

respostas espontâneas dos participantes da sessão. Ouvindo como um membro do grupo responde a outro, o pesquisador tem percepções sem usar pressupostos (DENZIN, 1994).

De acordo com Rubin e Rubin (1995), o objetivo de grupos focais é deixar as pessoas desencadearem as questões, sugerindo dimensões e nuances do problema original que qualquer indivíduo pode não ter pensado. Às vezes, um entendimento totalmente diferente de um problema emerge da discussão em grupo. Como as interações entre os membros do grupo em grande parte substitui a interação habitual entre entrevistador e sujeito, maior ênfase é dada aos pontos de vista dos sujeitos.

O moderador pode usar um conjunto de perguntas padrão, pedindo que cada membro responda em sua vez, ou estimular a discussão e conversa durante uma determinada sessão. As perguntas podem ser mais ou menos padronizadas, dependendo das necessidades da pesquisa e a inclinação do investigador. As tarefas do moderador em um grupo focal são semelhantes aos da entrevistador em entrevistas face-a-face.

Tendo isso em vista, o pesquisador ou moderador do grupo tem um importante papel, do qual ele deve estar consciente. No andamento do grupo, nas suas intervenções para facilitar a discussão, e ao acompanhar o aprofundamento dessa, ele deve formular interpretações e averiguar se elas fazem sentido para o grupo. É com base nisso que se afirma que há uma construção no processo de pesquisa, pois o pesquisador como moderador tem chance de avaliar a pertinência de suas explicações e concepções teóricas junto ao próprio grupo. Isso o levará a reorientar ou confirmar sua interpretação, abordagem congruente em uma perspectiva qualitativa, em que ele está implicado no processo de pesquisa (GONDIM, 2002).

As principais vantagens dessa técnica, é que o grupo focal permite, conforme Gatti (2005), a emergência de multiplicidades de pontos de vista e processos emocionais ancorados na experiência cotidiana dos participantes, além da obtenção de quantidade substancial de material em um curto período de tempo e a captação de significados, que é favorecida por meio da interação entre os participantes. As limitações, riscos e dificuldades da técnica apontadas por Gatti (2005), é a preocupação com o grande volume de dados para análise que emergem no grupo.

A utilização do grupo focal foi fundamental para obter informações sobre a compreensão dos participantes em relação ao processo gerencial de dirigentes de pequenas empresas. Para cada grupo (dirigentes de empresas de comércio e de base tecnológica), o grupo focal teve a duração de dezesseis horas distribuídas em oito dias durante os meses de abril e maio, e aconteciam das 18h 30 às 20h 30 no Departamento da Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo.

Como a própria técnica sugere, foi possível obter grande quantidade de informações. Mais ainda, foi possível observar o comportamento dos participantes mediante constatações feitas por outras pessoas do grupo. Isso foi de vital importância, pois, em algumas vezes, o comportamento observado ou algumas implicações feitas pelos participantes, foram divergentes de comentários e classificações que eles faziam sobre eles mesmos, acarretando em conclusões importantes para a pesquisa.

3.5 – Técnica de análise de dados

Yin (2005) afirma que a análise de dados consiste no exame, categorização, classificação em tabelas, teste ou recombinação de evidências qualitativas e quantitativas do estudo. Yin visa complementar a proposta de Eisenhardt, que sugere que a análise de dados é a parte principal do desenvolvimento da teoria, sendo a parte mais difícil e menos codificada do processo (1989).

A técnica de análise de dados do questionário foi baseada em estatística descritiva e, do grupo focal, foi baseada em análise de conteúdo e mapas cognitivos, como descritos a seguir.

3.5.1 – Estatística descritiva

A estatística é um conjunto de técnicas que permite, de forma sistemática, organizar, descrever, analisar e interpretar dados oriundos de estudos ou experimentos, realizados em qualquer área do conhecimento (GUEDES, 2006). Podemos dividir a estatística em duas grandes áreas: a estatística indutiva (inferência estatística) e a estatística descritiva.

Se uma amostra é representativa de uma população, conclusões importantes sobre a população podem ser inferidas da análise. A parte da estatística que trata das condições sob as quais essas inferências são válidas, chama-se estatística indutiva (PATERNELLI, 2011).

A estatística descritiva, por sua vez, procura somente descrever e avaliar um certo grupo, sem tirar quaisquer conclusões ou inferências sobre um grupo maior (PATERNELLI, 2011). É a etapa inicial da análise utilizada para descrever e resumir os dados de uma variável quantitativa, além de tabelas e gráficos, e apresentá-los na forma de valores numéricos, denominados medidas descritivas. Estas medidas, se calculadas a partir de dados amostrais, são denominadas estimadores ou estatísticas. As medidas descritivas auxiliam a análise do comportamento dos dados (REIS, 1998).

Dessa forma, a análise de dados do questionário foi baseada em estatística descritiva, reconhecendo-se que o uso do questionário foi para coletar dados a respeito do perfil de uma população específica - os participantes - (nome, idade, escolaridade, entre outros) e de suas respectivas empresas (ano de fundação, segmento, número de funcionários, por exemplo). Além disso, o objetivo era investigar a compreensão que esse grupo tinha a respeito do trabalho gerencial de dirigentes de pequenas empresas, estudando esses participantes em profundidade. Assim, não há inferência estatística das respostas, ou seja, não se pode tirar quaisquer conclusões ou inferências sobre um grupo maior.

3.5.2 – Análise de conteúdo

Análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005). Ainda, pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens (BARDIN, 2011). A análise de conteúdo tem como objetivos principais a superação da incerteza e o enriquecimento da leitura, e tem uma função heurística de aumentar a propensão à descoberta e/ou uma função da administração da prova, isto é, a confirmação de hipóteses sob a forma de questões ou de afirmações provisórias (BARDIN, 2011).

Segundo a perspectiva de Bardin (2011), a análise de conteúdo tem sido uma das técnicas mais utilizadas para codificação e análise de dados pois ela consiste em um instrumental metodológico que se pode aplicar a discursos diversos e toda forma de comunicação. Nessa análise, busca-se entender as características, estruturas e os modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tomados em consideração. O esforço do analista é duplo: é preciso entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal e desviar o olhar buscando outra significação por meio ou ao lado da primeira.

Pode-se dizer que a análise de conteúdo compreende três esferas: as etapas básicas, a seleção em categorias, e as grades para seleção de categorias.

Quanto as etapas básicas, existem três: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A pré-análise pode ser identificada como uma fase de organização. Normalmente envolve o primeiro contato com os documentos, em um exame que permitirá definir documentos promissores ao problema, hipóteses provisórias e especificação do campo. Orientados pelas hipóteses e referenciais teóricos, e definidos os procedimentos a serem seguidos, inicia-se a segunda fase, que é de ler os documentos selecionados adotando-se procedimentos de codificação, classificação e categorização. Apoiando-se nos resultados brutos, é necessário torná-los significativos e válidos na busca por padrões, tendências ou relações implícitas. Uma análise interpretativa dos padrões envolverá a descrição do que ocorre, assim como a explicação do motivo pelo qual esse fenômeno ocorre dessa maneira (BARDIN, 2011).

Ao analisar a seleção em categorias, dois pontos devem ser levantados: a) as categorias devem ser pertinentes à pesquisa (TESCH, 1990), b) as categorias são classes que reúnem um grupo de elementos com caracteres comuns sob um título genérico (BARDIN, 2011). As categorias devem ser: exaustivas, isto é, incluir praticamente todos os elementos; mutuamente exclusivas, ou seja, cada elemento só pode ser incluído em uma categoria; objetivas, o que significa que devem ser precisas a fim de não deixar dúvidas quanto a distribuição dos elementos; e pertinentes, ou, em outras palavras, adequadas à pesquisa.

Em relação às grades para definição de categorias, ela pode ser aberta, fechada ou mista. Na aberta, as grades são definidas durante o andamento da pesquisa, o que apresenta a vantagem da flexibilidade. Na fechada, o pesquisador recorre à literatura para descobrir quais grades foram definidas à priori. A mista incorpora as duas definições, de forma que as categorias são definidas com base na literatura, mas são mutáveis (LAVILLE e DIONNE, 1999).

Nessa pesquisa, utilizou-se a análise de conteúdo para tornar as discussões do grupo focal em respostas significativas e válidas para o objetivo da pesquisa. O objetivo da análise de conteúdo era decodificar a fala dos participantes com relação às atividades que eles afirmavam desempenhar em atividades de gerenciamento expostas pela literatura. Como resultado dessa análise comparativa entre a rotina de trabalho dos participantes e da literatura consultada, pôde-se obter resultados importantes no que diz respeito com categorizar os dirigentes de pequenas empresas em empreendedores e administradores a partir de duas percepções: a classificação deles mesmos quanto ao tipo de processo gerencial que acreditavam desempenhar e conclusões tiradas pela pesquisadora a partir da interpretação crítica de fragmentos de fala, reações e constatações feitas por eles ao longo da aplicação do grupo focal.

3.5.3 – Mapas cognitivos

Mapas podem ser entendidos como representações gráficas que fornecem um quadro de referência acerca das localizações. Partindo desse pressuposto, mapas cognitivos são definidos como representações gráficas que localizam pessoas em relação a seus ambientes de informação (FIOL; HUFF, 1992). São representações dinâmicas, esquemas ou modelos mentais atualizados à medida que novas informações são processadas (SWAN, 1997). É importante ressaltar que a análise e interpretação ocorrem antes, durante e após o mapeamento (VERGARA, 2005).

Mapas cognitivos podem revelar vários tipos de relacionamentos entre conceitos, tais como similaridade, proximidade, causa e efeito, e continuidade (SWAN, 1997). Para cobrir as diversas possibilidades, Fiol e Huff (1992) sugerem três tipos básicos de mapas: a) de identidade, b) de categorização, c) causais.

Os mapas de identidade permitem a identificação de conceitos relacionados ao que se está se investigando. Além disso, estabelece graus de importância e associações entre os conceitos e o objeto de investigação (BASTOS, 2000; VARGENS, 2001). Os mapas de categorização fornecem uma descrição dos esquemas utilizados pelos indivíduos ao agruparem eventos e/ou situações com base em suas semelhanças. Já os causais permitem o conhecimento acerca das conexões que os indivíduos estabelecem entre eventos ao longo do tempo (FIOL e HUFF, 1992), revelando influência, causalidade, dinâmica e argumentação (BASTOS, 2000).

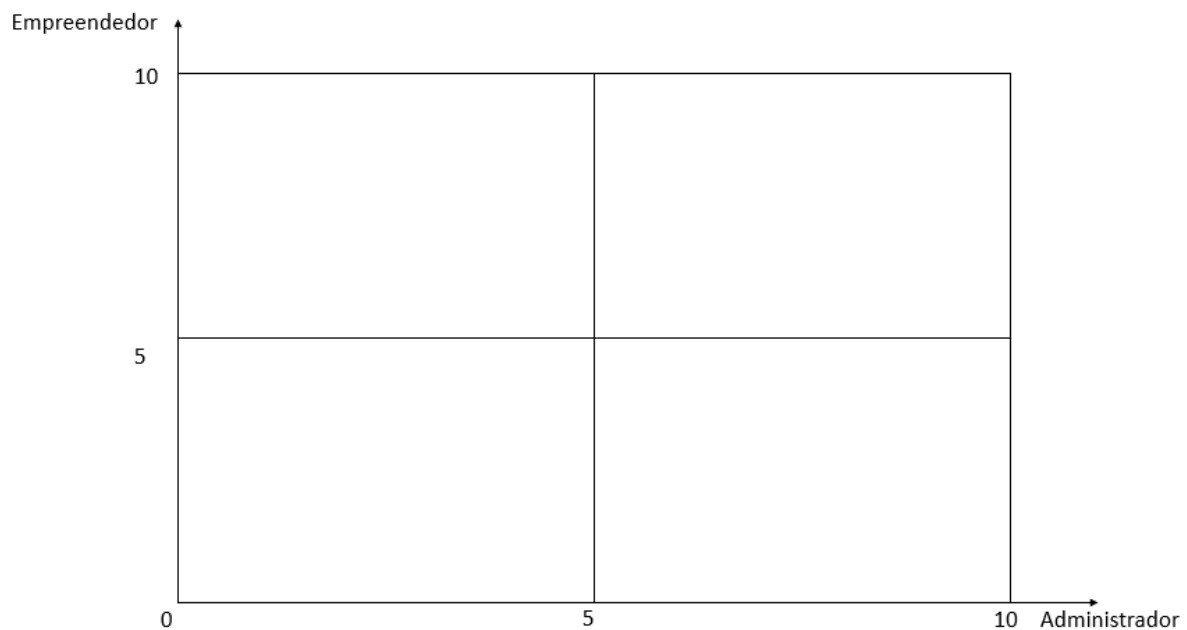
Para análise das respostas obtidas com o grupo focal, além da análise de conteúdo, utilizou-se também o mapa cognitivo de categorização. A utilização dessa ferramenta de análise se deu a partir da construção do que foi chamado pela autora de “quadro de posicionamento”, a qual obtinha verticalmente uma escala sobre o trabalho característico de empreendedores e horizontalmente o trabalho caracterizado como típico de administradores. Assim, os dirigentes participantes foram alocados no quadro de posicionamento de acordo com a intensidade em que estes atendiam um ou outro processo gerencial. O posicionamento baseado no atendimento dos processos não foi realizado simplesmente em conformidade com as atividades que os participantes alegaram exercer, mas sim, foi realizado com a abordagem interpretativista da autora, que durante o estudo decodificou as falas dos participantes sobre as atividades que afirmavam desempenhar em atividades gerenciais encontradas na literatura para os gestores administradores e empreendedores. Dessa forma, semelhanças entre as atividades desempenhadas rotineiramente e as descritas pela literatura foram agrupadas, sustentando o posicionamento do quadro.

A escala utilizada para o posicionamento era consoante com as atividades que cada participante desempenhava de cada processo gerencial. Considerando a origem do quadro como o ponto zero ou pronto de partida, os quadrantes superiores (sentido empreendedor) são ocupados à medida que o participante atinge o nível da visão e gradativamente cria uma estrutura organizacional incluindo produto, região, processo de manufatura e cliente, além de investir tempo, energia e recursos para recrutamento, seleção e treinamento. O espaço mais próximo ao máximo empreendedor é dedicado não só àqueles que monitoraram o desenvolvimento das atividades de modo geral como também adquiriram *know-how* gerencial

e técnico de uma forma contínua e frequente. Isto é, mais que ter uma unidade de negócio, agora a exigência se torna na busca por melhorias dessa unidade de forma a identificar sempre novas oportunidades e manter-se competitivo.

Partindo novamente do ponto zero, agora para a direita (sentido administrador), o posicionamento caminha de acordo com a quantidade ou intensidade de realização dos papéis de Mintzberg, sendo gradualmente destinada àqueles que desempenham pelo menos uma das atividades de cada tipo de papel – interpessoal, informacional e decisional - duas atividades dentre os papéis e, por fim, pelo menos três atividades.

Figura 8 – Quadro de posicionamento



Fonte: criado pela autora

3.6 – Considerações éticas

Buscou-se respeitar os participantes, entender suas fortalezas e limitações, manter uma linguagem simples e clara, e postura que garantisse a moralidade e profissionalismo nos assuntos tratados. Procurou-se estabelecer com clareza sobre as finalidades da pesquisa e sobre as contribuições esperadas dos dirigentes. Acordou-se em manter o anonimato dos

participantes e das empresas e comprometeu-se a não divulgar informações que fossem confidenciais, sigilosas ou que pudessem denegrir os participantes de toda e qualquer forma.

Esse compromisso ético esteve presente desde os procedimentos de coleta e de tratamento de dados, uma vez que houve o consenso dos participantes que suas falas, e consequentemente suas opiniões, seriam analisadas pela autora em uma perspectiva interpretativista. As considerações éticas também estiveram presentes na concordância dos dirigentes à divulgação dos resultados e compartilhamento das análises com os participantes envolvidos.

Para observar o padrão ético da pesquisa, propôs-se, no final do grupo focal, a aplicação de um questionário de reação para validação e mensuração das considerações éticas.

3.7 – Descrição da amostra

A amostra da pesquisa constituiu de nove dirigentes de micro e pequenas empresas da cidade de São Carlos, sendo os participantes de 1 a 4 dirigentes de empresas de base tecnológica, e que participaram do primeiro grupo focal, e de 5 a 9 dirigentes de estabelecimentos comerciais de roupas, que constituíram o segundo grupo focal.

Participante 1: é um dos três sócios/funcionários de uma empresa de marketing digital existente há três anos. É formada em Comunicação e Jornalismo e atualmente faz um curso de MBA a distância. Afirmou que sua motivação para participar do treinamento era o interesse na busca de novos conhecimentos, *networking* e se aproximar da universidade.

Participante 2: é proprietário de uma fábrica de filtros e bebedouros existente há 17 anos e com 24 funcionários. Diante de algumas dificuldades gerenciais vividas nessa indústria, o empresário percebeu a necessidade de estudar e buscar novos conhecimentos, o que se tornou, na verdade, uma oportunidade de outro negócio: abriu sua segunda empresa, que é uma franquia com seis funcionários e trabalha com eventos, treinamentos e desenvolvimento de habilidades pessoais e gerenciais. Atualmente, está concluindo graduação à distância de Processos Gerenciais e afirmou que sua maior motivação em participar da pesquisa era encontro com a universidade, importância da informação e “eu quero aprender”.

Participante 3: formado em Engenharia Elétrica com ênfase em Eletrônica pela Escola de Engenharia de São Carlos - USP, é funcionário de uma empresa que trabalha com programação, pesquisa e desenvolvimento de tela gráfica *touch*. O que o motiva a participar é: “eu aprendi em Portugal [durante intercâmbio] a importância de trazer o conhecimento da universidade para empresa e por isso estou aqui”.

Participante 4: possui três microempresas, a principal delas trata-se do gerenciamento de um aplicativo que oferece o cardápio de bares e restaurantes associados. Afirmou que sua motivação para participar do treinamento era o interesse na busca de novos conhecimentos, *networking* e se aproximar da universidade.

Participante 5: formada em Secretariado Executivo, possui uma loja de roupas e acessórios desde 2005 e trabalha com uma sócia. As motivações para abrir a loja foram a detecção de uma oportunidade de negócio, satisfação em ter o próprio negócio e desejo de fazer um investimento. Mesmo após abrir a loja, leva roupas diretamente para os clientes. Além disso, trabalha com a venda de cosméticos há 20 anos.

Participante 6: trabalhou por muitos anos informalmente, vendendo na casa dos clientes, e há 1 ano e 10 meses abriu uma loja de roupas. Não tem funcionários e trabalha sozinha na loja. É casada, e seu marido a ajuda a tomar algumas decisões na loja, embora não trabalhe com ela. Declarou que as motivações para a criação da empresa foram a satisfação em ter o próprio negócio, necessidade de emprego e oportunidade de negócio.

Participante 7: graduada e mestre em Engenharia de Produção. É proprietária de uma loja de vestuários de moda evangélica desde 2011 e tem 2 funcionários. Declarou que as motivações para a criação da empresa foram a oportunidade de negócio e a mudança de ramo. Atualmente, enfrenta dificuldades financeiras e é constantemente pressionada pelo marido, dono de uma papelaria, a fechar ou vender a loja.

Participante 8: formada em Biologia, hoje é proprietária de uma loja de pijamas, acessórios e biquínis juntamente com o marido (participante 9). Possuem 3 funcionários.

Declarou que a criação da empresa se deu devido a uma e a satisfação em ter o próprio negócio. Recentemente, há cerca de 2 meses, passou a gerenciar o salão de beleza do tio.

Participante 9: casado com a participante 8 e também proprietário da loja de pijamas, acessórios e biquínis desde 2008. Desde que a esposa passou a administrar o salão de beleza, cuida da loja de roupas sozinho na maioria do tempo.

4 – POLO TÉCNICO

O polo técnico guia os procedimentos de coleta de dados e sua transformação em informações pertinentes à problemática de pesquisa, estando, portanto, diretamente ligadas às escolhas práticas feitas pelos pesquisadores para permitir o encontro com os fatos empíricos (TEÓFILO; IUDÍCIBUS, 2005).

Nesta seção serão apresentados os dados coletados, a análise dos mesmos, e os resultados que podem ser inferidos dessas análises. Além disso, irá se apresentar também quais as contribuições que a pesquisa trará aos participantes, pesquisadora, e toda a comunidade acadêmica.

4.1- Apresentação dos resultados

O grupo focal fora realizado duas vezes, uma com dirigentes de empresas de base tecnológica e outra com dirigentes de empresas comerciais de roupas, cada um com duração de dezesseis horas distribuídas em oito dias. O grupo focal aconteceu da seguinte forma:

No primeiro dia houve a apresentação dos envolvidos na pesquisa: pesquisadora, orientador, membros do grupo GEOPE que auxiliaram na coleta de dados, e dos dirigentes participantes. Também, houve uma breve explicação da pesquisa e seus objetivos, do método de coleta que seria utilizado e cronograma. Foi assinado o Termo de compromisso ético que se encontra no Apêndice A. Além disso, os dirigentes participantes preencheram um questionário a fim de obter informações descritivas dos mesmos (amostra), o qual pode ser encontrado no Apêndice B.

Do segundo ao sétimo dia, as discussões em grupo iniciavam com a leitura de um *case*, somando-se seis *cases* no total, que se encontram como Apêndice C. Há tanto *cases* de histórias reais quanto histórias fictícias, de modo que fossem de fácil compreensão, mas, ao mesmo tempo, relatassem situações reais, ou que se aproximassem da rotina dos dirigentes. Além disso, cada *case* foi preparado de modo que fosse uma motivação para iniciar uma discussão a respeito do tema específico que seria abordado naquele dia. Essas discussões foram guiadas também por questões previamente elaboradas, de forma que os dirigentes

fossem conduzidos mantendo o foco no assunto que estava programado para ser discutido no determinado dia. Ao final, havia uma apresentação com a abordagem teórica a respeito do tema que fora discutido e um novo espaço de tempo era aberto para discussões, possibilitando que ao final dos oito dias os participantes recebessem um certificado emitido pelo programa de Pró-Reitoria de Cultura e Extensão da Universidade de São Paulo. Assim, dados qualitativos eram coletados a partir dos relatos que os dirigentes forneciam por meio das discussões que surgiam entre os membros do grupo focal e a partir de comentários feitos durante a abordagem teórica.

4.1.1 - Grupo Focal com os dirigentes de empresas de base tecnológica

- Treinamento 1º Dia: Programação

O primeiro dia foi dedicado a apresentação do tema e dos objetivos da pesquisa, programa e cronograma. Esclareceu-se que a pesquisa seria conduzida como um grupo focal, isto é, de forma semelhante a uma entrevista semiestruturada, cujo objetivo seria coletar grande número de dados.

Em seguida, os participantes responderam um questionário estruturado que tinha como objetivo descrever a amostra tanto em relação ao perfil do dirigente (idade, escolaridade, gênero, etc.) quanto em relação ao perfil da empresa (seguimento em que atua, ano de fundação, número de funcionários, entre outros).

Por fim, cada participante fez uma breve apresentação contando sua história e motivações para participar da pesquisa.

- Treinamento 2º Dia: Definição de administração e habilidades do administrador

O *case* discutido foi o Case número 2, que encontra-se no Apêndice C, em que era proposto uma situação em que o protagonista afirma não ter tido tempo de realizar as atividades pelas quais ficou responsável devido a problemas com outros funcionários, que tiveram contratempos e não puderam ajudar. Se sente, dessa forma, sobrecarregado e

injustiçado com a sua carga de trabalho. Aparentemente, não dominava as habilidades identificadas como típicas de administradores.

Questões guia:

- 1) O que os participantes entendem por administração?
- 2) O que acham que um administrador faz?
- 3) Acreditam que existem algumas habilidades que são necessárias para um bom administrador?
- 4) Lidam mais com problemas técnicos ou problemas mais inesperados e que fogem da rotina?
- 5) Se consideram administradores?

Participante 1: Acredita que existe uma tendência em achar que só o que é feito por si próprio é bom, mas que a chave para o sucesso é a delegação de atividades (fazendo uma análise comparativa do *case* com a própria empresa). Afirma que na sua empresa os funcionários são muito próximos devido ao grau de parentesco e que cada um faz o seu serviço, mas ainda assim ela assume a responsabilidade da cobrança por resultados. Acredita que administrar “É olhar o que a pessoa [funcionário ou outro sócio] está fazendo”.

Participante 2: Afirmou que tanto funcionários como gestores devem se programar, organizar e ter uma comunicação interna efetiva. Para isso, o funcionário deve estar preparado e treinado. Então, o participante aponta como diagnóstico do *case* a falha nessas atividades. Como solução, aponta treinamento e motivação dos funcionários, e trabalho em equipe. Pensa que administração é “gerir e controlar”

Participante 3: Afirmou que a concentração de trabalho ou carga horária é normal em algumas situações, e que o gestor deve ter flexibilidade para delegar atividades de forma gradual. Para o participante, o diagnóstico do problema era a falta de comunicação, e falta de habilidades técnicas e emocionais do personagem do *case*. Explica que em sua empresa, o setor de Recursos Humanos é presente e evita que esse tipo de problema ocorra.

Participante 4: Não estava presente.

De forma geral, os participantes presentes entenderam que não há uma definição única para administração, mas que há um consenso de que o termo envolve o ato de trabalhar com e através de pessoas para alcançar os objetivos da organização e dos membros. Para isso, então, é necessário algumas habilidades, como conhecimento dos procedimentos necessários a execução das atividades (habilidade técnica), delegação de tarefas e supervisão de funcionários (habilidade humana) e a percepção da empresa como um todo (habilidade gerencial).

Além disso, os participantes enxergaram como essa definição e as habilidades do administrador estão presentes em suas respectivas empresas, bem como a aplicação ou desenvolvimento dessas habilidades poderia contribuir para o desenvolvimento dos empreendimentos que dirigem.

- Treinamento 3º Dia: Abordagem do processo - Planejamento, Organização, Liderança e Controle

O case discutido foi o número 3 (Apêndice D), que apresentava problemas com alcance de resultados, pois, de forma geral, as atividades desempenhadas pelas diretorias não contribuíram com a consecução do objetivo estabelecido da empresa. Além disso, os diretores não levantam as possíveis dificuldades futuras; havia duplicações de esforços e atividades desnecessárias, e a presidente não exercia controle das atividades dos diretores.

Questões guia:

- 1) Os participantes conhecem a classificação do trabalho do administrador de planejar, organizar, liderar e controlar?
- 2) Eles desempenham essas funções?
- 3) Há alguma outra função que desempenham, mas que não se enquadra nessa classificação?

Somente o participante 3 estava presente.

Participante 3: Falou sobre a falta de previsão ser um problema: “Tendemos a planejar mais a curto prazo do que a longo”. Acredita que prever as atividades e problemas futuros

ajuda para o número de acertos aumentarem nas estatísticas. Pensa, então, que o diagnóstico trata-se de falta de planejamento e de habilidade administrativa por parte da presidente. Afirma que na sua empresa, o objetivo é atender a demanda, por isso pensa que há um planejamento da organização, mas que ele é informal, mutável e flexível.

Dessa forma, percebeu-se que a Abordagem dos Processos apresenta atividades típicas de administradores, que podem ser classificadas em planejamento, organização, liderança e controle. Notou-se a importância dessas atividades no desenvolvimento das empresas e a ligação direta dessas atividades apresentadas com as atividades que desempenha ou acredita que deveria desempenhar. Como houve a ausência de grande parte dos participantes, essa discussão foi reforçada no próximo dia de treinamento.

Foi solicitado que eles dessem notas de 0 a 10 a respeito do seu desempenho com relação às quatro atividades mencionadas na Abordagem dos processos. O participante 1 não estava presente nos dois dias de discussão. Como pode ser visto pela Tabela 1, as notas foram:

Tabela 1 - Intensidade de realização de atividades da Abordagem dos processos no Grupo focal de dirigentes de empresas de base tecnológica

Nota de 0 a 10 - grau de intensidade do menor para o maior				
	PLANEJAMENTO	ORGANIZAÇÃO	LIDERANÇA	CONTROLE
P 2	8	10	8,5	8
P 3	9	10	7	10
P 4	6	7	10	7

Fonte: criado pela autora

Com isso, pode-se perceber que os participantes afirmaram realizar essas atividades com frequência, embora variem em intensidade entre elas e eles terem afirmado que nem sempre as fazem formalmente.

- Treinamento 4º Dia: Abordagem dos papéis - Interpessoais, Informacionais e Decisionais

O *case* discutido foi o da Empresa fictícia Análiz S.A., em que o protagonista, formado em administração, possui uma empresa que faz análises laboratoriais. O protagonista declara que as atividades que desempenha no dia-a-dia não são condizentes com as que

aprendeu durante sua graduação, que eram exatamente aquelas apontadas pela Abordagem dos processos.

Questões guia:

- 1) Alguns autores acreditam que a classificação apresentada de planejar, organizar, liderar e controlar, são bastante restritas quando comparas à realidade. Os participantes concordam? Por quê?
- 2) Eles conseguiriam dizer outra classificação que se aproxima mais de suas rotinas?
- 3) Consideram importante levar em conta as relações que o administrador estabelece com outras pessoas? Por quê?
- 4) Como informações de documentos, processos e produtos fluem dentro de suas respectivas empresas?
- 5) Como costumam tomar as decisões dentro da empresa? Normalmente as decisões são tomadas de forma planejada e seguidas com rigor, ou de acordo com as necessidades do mercado?
- 6) Se consideram administradores?

Participante 1: Não estava presente.

Participante 2: Disse que, normalmente, quando se abre um negócio, existe a ilusão de que existe apenas as quatro atividades da Abordagem dos processos, mas que com o passar do tempo, é natural desenvolver muitas outras atividades.

Participante 3: Pensa que dentro das quatro divisões principais da Abordagem dos processos, existem várias outras atividades e subdivisões.

Participante 4: Acredita que os papéis que um gestor executa dependem do objetivo da empresa e tende a concordar que apenas as quatro atividades da Abordagem dos processos são restritas e idealizadas. Para ele, o contexto é dinâmico, então o planejamento sempre tem que ser revisto.

Pediu-se então para que os participantes adicionassem atividades que executam nas suas rotinas junto às da Abordagem do processo. O Quadro 1 evidencia que as respostas foram:

Quadro 1 - Atividades que os participantes do grupo focal de base tecnológica executam em sua rotina de trabalho

Atividades que executam				
	PLANEJAMENTO	ORGANIZAÇÃO	LIDERANÇA	CONTROLE
P 2	Faturamento; Definir metas	Infraestrutura da empresa; Limpeza	Motivação e vontade	Demonstrar resultados
P 3	Pesquisa por informações; Negociação	Normas; Regras	Saídas informais; Pausa para o café (relações pessoais)	Correção
P 4	Definir contexto e objetivos	Procedimentos; Processos	Necessidades das pessoas lideradas	Definição de medidas de desempenho; Auditorias

Fonte: criado pela autora

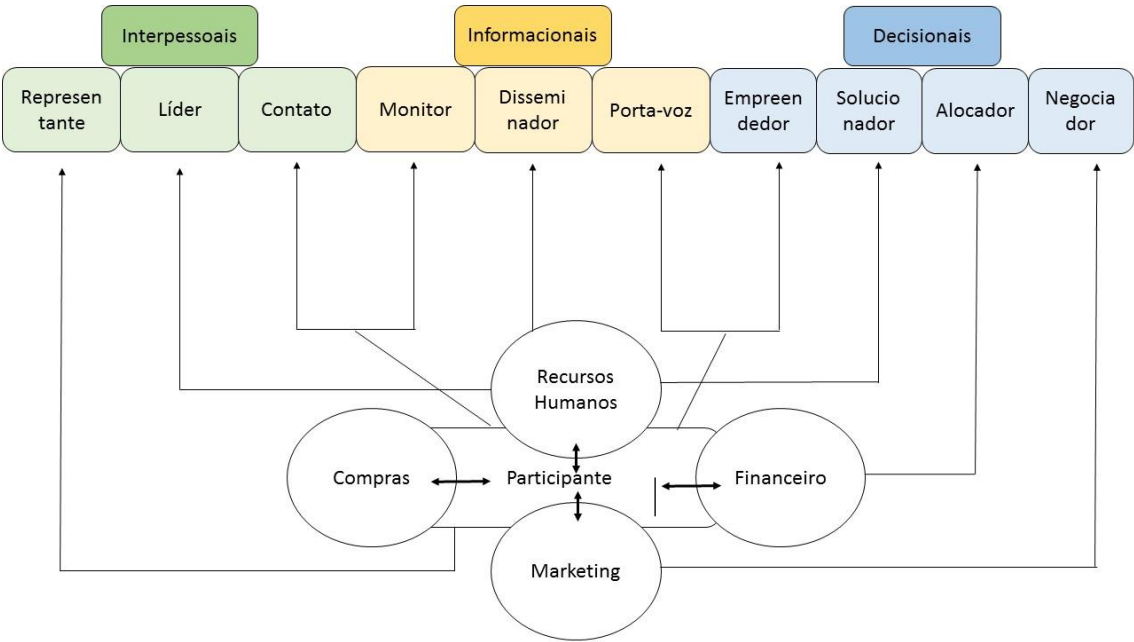
Houve consenso de que há outras atividades que são desenvolvidas durante a rotina do dirigente, marcadas pela dinamicidade e fragmentação do tempo, como previsto por Mintzberg (1973b). Assim, os participantes tenderam a concordar que sua rotina se aproximava mais dos papéis apresentados por Mintzberg (1973b) como sendo típicos de administradores do que as atividades representadas por planejar, organizar, liderar e controlar apresentada pela Abordagem do processo.

Quando foram questionados a respeito dos papéis apresentados pela Abordagem dos Papéis, cada participante deu sua resposta baseada na estrutura funcional e hierárquica de cada empresa. As setas apontando para cada um dos papéis não indicam necessariamente que estes são executados ou são executados formalmente. Elas indicam os responsáveis por cada uma delas no cenário ideal do processo gerencial administrador, isto é, considerando que o processo fosse executado por completo. A análise da execução dos papéis foi feita posteriormente, de acordo com novos comentários e notas atribuídas para as classificações em interpessoais, informacionais e decisórias.

Participante 2: Sua empresa, que possui 24 funcionários, é setorizada e tem as funções divididas entre os setores. Assim, o participante afirmou que somente toma decisões de grande impacto: tomada de decisões menores ficam como responsabilidade de seus

funcionários contratados para tal função. Lida com fornecedores, quando trata-se de um produto/matéria-prima/serviço novo ou em desenvolvimento. As informações chegam como repasse até ele. A Figura 9 ilustra como o participante 2 executa seus papéis administrativos.

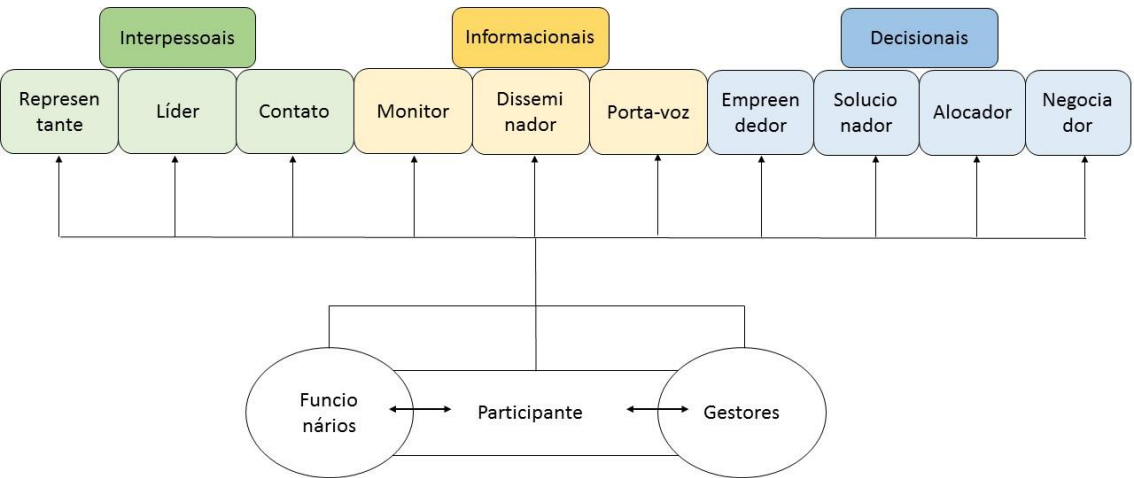
Figura 9 – Execução dos papéis pelo Participante 2



Fonte: criado pela autora

Participante 3: “Como a empresa é pequena, todo mundo fala com todo mundo”, como pode ser visto pela Figura 10.

Figura 10 - Execução dos papéis pelo Participante 3

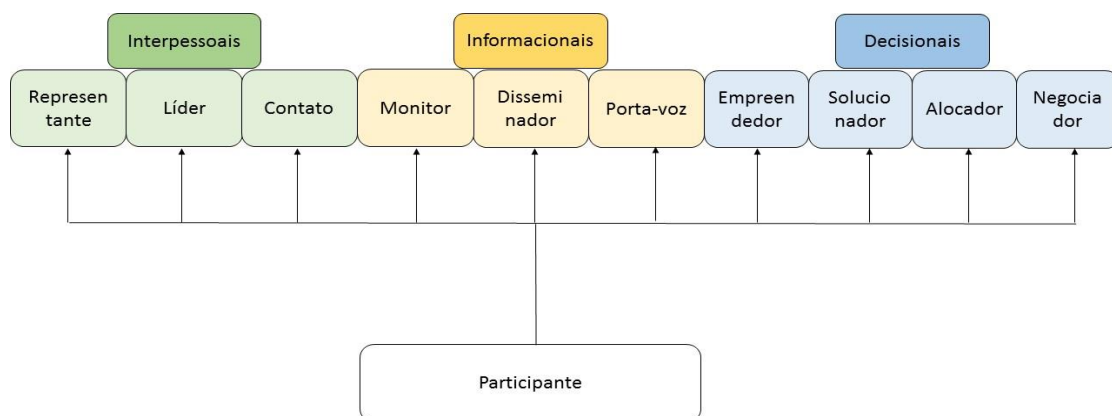


Fonte: criado pela autora

Embora o participante 3 não seja o dirigente da empresa em que trabalha, afirma que devido ao baixo número de funcionários e a não delimitação clara de responsabilidades, os funcionários e dirigente tem autonomia para exercer diferentes papéis em diferentes circunstâncias, embora alguns papéis sejam mais adequados dependendo do cargo ocupado.

Participante 4: “ Eu faço todos os papéis, tomo as decisões, me relaciono com os clientes e funcionários e cuido de toda a parte de informação”. Assim, o participante 4 executa seus papéis como mostrado pela Figura 11.

Figura 11 - Execução dos papéis pelo Participante 4



Fonte: criado pela autora

Novamente, os participantes foram convidados a dar notas sobre seu desempenho atual quanto aos papéis apresentados. A Tabela 2 evidencia que as respostas foram:

Tabela 2 - Intensidade de realização de atividades da Abordagem dos papéis pelos participantes do grupo focal de base tecnológica

Nota de 0 a 10 - grau de intensidade do menor para o maior			
	INTERPESSOAIS	INFORMACIONAIS	DECISIONAIS
P 2	8	9	7
P 3	5	9	7
P 4	7	8	10

Fonte: criado pela autora

De modo geral, embora os participantes tivessem afirmado realizar com frequência as atividades propostas pela Abordagem dos processos, estes perceberam, após ter conhecimento sobre a Abordagem dos papéis, que a segunda abordagem é mais realista com a rotina que executam. Assim, embora as notas variem entre os participantes e entre os papéis, pode-se

afirmar que eles alegaram realizar essas atividades com alta intensidade, e esta resposta será tida como mais precisa pois entende-se que houve a construção de uma lógica de raciocínio com o efeito comparativo entre as abordagens.

Por fim, foi feita a pergunta: "Você se considera administrador?". As respostas foram:

Participante 2: “Se eu tivesse esse conhecimento quando montei a minha empresa, estaria milionário. Por falta de administração, ‘quebrei’ umas 3 vezes, mas por causa do produto ser bom e eu ser bom vendedor, me levantei. Hoje sou administrador, mas tento estar sempre me informando e acompanhando o que acontece no mercado. ”.

Participante 3: “Vou analisar de acordo com a empresa, se ela está ou não atingindo os objetivos. Eu diria que existe todo um caminho até lá, mas daria um sim. ”.

Participante 4: “É complicado só um sim ou não”. O participante conta que seu pai é um empresário, mas tem dificuldades em gestão. Afirma: “aprendi muito com os erros dele. ”.

- Treinamento 5º Dia: Definição de empreendedorismo

O *case* discutido era sobre a história de Beto Carrero, que nasceu no interior paulista e se encantou por rodeios e cavalos, começando a carreira como narrador de rodeios. Trabalhou como locutor na rádio e também na televisão. Recebeu como pagamento por um de seus trabalhos uma fazenda em Santa Catarina, onde construiu o quinto maior parque temático da América Latina.

Questões guia:

- 1) O que os participantes entendem por empreendedorismo?
- 2) Eles poderiam citar um empreendedor de sucesso e o que ele fez?
- 3) Conseguem definir o que é empreendedorismo?

Participantes 1 e 3: Não estavam presentes.

Participante 2: Afirma que o protagonista do *case* foi criativo, tinha espírito empreendedor. A principal característica é ser inquieto, “É a arte de buscar algo a mais, ter criatividade e desenvolver ideias”.

Participante 4: Para o participante, o *case* é marcado pelo espírito empreendedor e por resiliência. Para ele, o empreendedor não vê os obstáculos e toma o risco do negócio. Acredita ser preciso ter criatividade para criar valor em cima de algo.

Os participantes são solicitados a responderem o seguinte questionamento: "Como a sua empresa surgiu?".

Participante 2: Trabalhou em uma empresa na qual lhe permitiu amplos conhecimentos técnicos do setor, o que o fez identificar uma oportunidade. Transferiu a sua empresa para São Carlos devido à localização do município.

Participante 4: “Necessidade. Como cliente, senti falta desse serviço”.

Então, os participantes foram desafiados a responderem à pergunta: "Você abriria uma empresa hoje?"

Participante 2: “Indústria não, porque a economia hoje está muito ruim para esse setor”.

Participante 4: “Nós vamos expandir nosso negócio para agronomia, mas tenho outra empresa também, e estamos pensando em expandir através de assinaturas”.

Pode-se perceber que os participantes tiveram facilidade em identificar o empreendedorismo no *case*, dado que o protagonista teve uma visão, a desenvolveu, tomou riscos e implementou sua ideia em um negócio de sucesso. Além disso, facilmente relataram habilidades que julgavam ser típicas de empreendedores, embora em sua maioria fossem de âmbito pessoal e não habilidades de gerenciamento. Também, mostraram motivação em desenvolver uma empresa, seja a que dirigem atualmente ou possíveis futuras empresas, apresentado por autores como Beaver (2003), como sendo intrínseco do empreendedorismo.

- Treinamento 6º Dia: Características empreendedoras

O *case* discutido era sobre a história de Beto Carrero, cujo pensamento inovador o levou a construir o quinto maior parque temático da América Latina. Depois de um tempo, seus conselheiros defendem a criação de práticas de planejamento formal, estabelecimento de tarefas e cargos e a criação de uma hierarquia. Entretanto, Beto Carrero não entende a necessidade dessa formalização, embora reconheça que já não tem mais controle das atividades de seus funcionários e o parque estivesse com dificuldade de atrair capital.

Questões guia:

- 1) De acordo com o que foi discutido, os participantes acreditam que existem características específicas de um bom empreendedor que o diferencia de outros perfis de gestores?
- 2) Qualquer pessoa, em qualquer cargo, em qualquer empresa, pode empreender? Ou um empreendedor tem que necessariamente ser dono próprio negócio?
- 3) Acreditam que uma pessoa já nasce empreendedora ou ela pode se tornar empreendedora?
- 4) Os participantes se consideram empreendedores?

Participante 1: Acredita que é imprescindível a busca por oportunidades, mas que deve existir um planejamento e a tomada de riscos deve ser calculada. Conta que na sua empresa há outra pessoa que assume o papel de empreendedor, enquanto ela preza pelo planejamento e organização.

Participante 2: Acredita que a divisão linear de atividades e a delegação de tarefas de modo explícito não deve se restringir a grandes empresas. Afirma que, em sua visão, nem todo empreendedor é gestor e sustenta esse pensamento dizendo que muitos gestores tem a visão da empresa clara para si, mas é preciso passá-la aos funcionários e delegar responsabilidades, ou dificilmente a empresa crescerá. Mas defende, também, que as atividades delegadas devem ser devidamente acompanhadas. Para o participante, existem dois tipos de empreendedor, o nato e aquele que tem experiência no ramo de negócio que atua.

Participante 3: Pensa que o empreendedor tem uma boa ideia, mas depois que passa esse estágio da visualização tem que gerenciar, como um ciclo. Reconhece diferentes formas de processo gerencial: “existe o administrador que não inova e o empreendedor que não sabe gerir”.

Participante 4: Para o participante, ele faz todas as atividades de sua empresa porque não tem recursos e trabalho suficiente para delegá-las a outras pessoas, mas afirma ter um planejamento, mesmo tendo dúvidas se ele é o mais adequado. Acredita que o ambiente é um fator determinante para as habilidades de um empreendedor, e concorda com outros participantes que o empreendedorismo é um ciclo entre inovar e gerir.

Os participantes são solicitados a responder o seguinte questionamento: "Você se considera empreendedor?".

Participante 1: Disse que se considerava empreendedora.

Participante 2: Acredita que começou empreendedor, por ter enxergado uma necessidade de mercado e ter aberto uma empresa para atendê-la, mas que atualmente realiza o processo gerencial típico de administradores.

Participante 3: Na condição de funcionário, e não dirigente da empresa, afirma ter sido contratado para trabalhar no desenvolvimento de produtos e busca por melhorias. “Eu faço o papel de empreendedor da empresa”.

Participante 4: Se considera empreendedor.

Dessa forma, ao mesmo tempo que no começo dos treinamentos alguns participantes alegaram se considerar administradores, alguns alegaram se considerar empreendedores, havendo inclusive sobreposição de respostas. Possivelmente, isso aconteceu pois ao se analisar as habilidades típicas de empreendedores, os participantes se identificaram com algumas delas, se sentindo aptos a desenvolver atividades gerenciais de empreendedores. A mesma observação cabe às habilidades administradoras, nas quais os participantes podem se identificar e se sentir hábeis a desempenhá-las. Assim, para melhor descrever os participantes,

será considerado o processo de trabalho que estes afirmarem estar mais próximo de suas respectivas rotinas.

- Treinamento 7º Dia: Processo empreendedor

O *case* conta a história do empresário Sérgio Aspahan, que criou a Lapidart, uma empresa de lapidação de pedras, através de um olhar diferenciado do processo de lapidação pelo desenvolvimento de uma máquina com padrões de lapidação capazes de inserção e competitividade internacional. Entretanto, no decorrer de sua história, teve várias empresas que faliram devido a sua até então incapacidade administrativa, mostrando um processo iterativo de inovar, dar vida ao projeto e obter *know-how*.

Questões guia:

- 1) Os participantes desempenham as atividades do processo gerencial do empreendedor de Visualizar, Criar, Animar, Monitorar e Aprender?
- 2) Há alguma outra função que desempenham, mas que não se enquadra nessa classificação?
- 3) Depois de todas essas discussões, a rotina dos participantes se assemelha mais de um administrador ou empreendedor?

Participante 1: Expõe a persistência do personagem do *case*, que continuou empreendendo.

Participante 2: Leva em consideração o processo de aprendizagem e aquisição de *know-how* do protagonista com as empresas que faliram.

Participante 3: Para o participante, o personagem do *case* inovou por uma necessidade de mercado, e acredita que a maioria dos empreendedores segue esse caminho.

Participante 4: Não estava presente.

Os participantes são solicitados a definirem um processo gerencial empreendedor. Eles, então, apresentaram as seguintes palavras-chave: vocação, visão, planejamento, execução, vendas e monitoramento. Quando o processo gerencial segundo Filion (1999) é

apresentado, tendem a concordar com as atividades de visualizar, criar, animar, monitorar e aprender, inclusive com a inclusão do processo de aprendizado, não citado pelo grupo, pois acreditaram que era o que tinham em mente, mas com palavras distintas.

Participante 1: Vê sentido no processo proposto por Filion (1999), mas defende que durante a rotina, esse ciclo pode ser muito difícil de ser seguido.

Participante 2: Reconhece-se no ciclo, e acredita que é condizente com a realidade.

Participante 3: Defende que o ciclo é bem próximo da sua realidade, mas sem nenhuma formalização. Acha que o mais importante é criar o modelo de negócio, e como o negócio irá funcionar é flexível e adaptável.

Com isso, embora alguns participantes da pesquisa tenham relatado exercer com frequência os papéis de Mintzberg (1973b) do processo gerencial do administrador, consideram que o processo gerencial que empreendem se assemelha mais ao proposto pelo Filion (1999) como típico de empreendedores.

- Treinamento 8º Dia: Encerramento

No último dia, foi aplicado um questionário de reação aos participantes, para que estes pudessem fornecer informações do quão significativo foi o método de pesquisa escolhido, e se os resultados obtidos por eles eram consistentes com as suas expectativas. O modelo de questionário aplicado encontra-se no Apêndice D.

Com o intuito de facilitar a análise e deixá-la mais visual, as 28 perguntas apresentadas no *feedback* foram aglutinadas de modo a formar 9 tópicos:

Conhecimento anterior

Facilidade de acompanhamento do grupo focal

Atenção e empatia da pesquisadora e colaboradores

Adequação dos recursos utilizados à proposta da pesquisa

Atendimento de expectativas e contribuição para as empresas

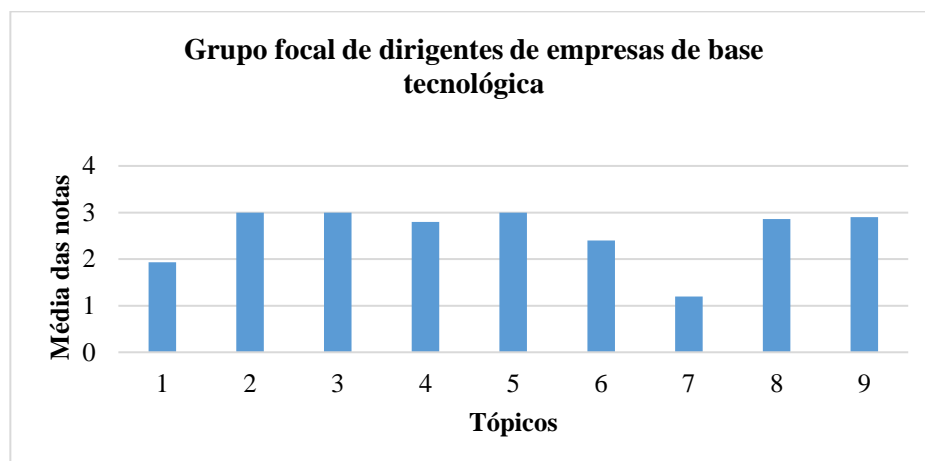
A contribuição do sigilo de pesquisa no desempenho do participante
Timidez ou inibição dos participantes devido aos outros participantes
Adequação do horário e duração do grupo focal
Facilidade de expressão devido aos outros participantes

Calculou-se a média das respostas dos participantes para cada um dos 9 tópicos. A média varia de 0 a 3 dado que a escala do *feedback* variava de 1 a 3, sendo:

1. Não/ Nunca/ Nenhum
2. Às vezes / Um pouco
3. Sim/ Sempre/ Todos

Como pode ser visto pelo Gráfico 1, a maioria dos requisitos propostos alcançaram as expectativas dos participantes e as considerações éticas foram respeitadas.

Gráfico 1 - Média das notas do *feedback* dos participantes do grupo focal de dirigentes de empresas de base tecnológica



Fonte: criado pela autora

4.1.2 - Grupo Focal com os dirigentes de empresas comerciais de roupas

Toda a programação, *cases* e questões guias foram replicadas no Grupo Focal de dirigentes de empresas comerciais de roupas. Os resultados foram:

- Treinamento 1º Dia: Programação

O primeiro dia foi dedicado a apresentação do tema e dos objetivos da pesquisa, programa e cronograma. Esclareceu-se que a pesquisa seria conduzida como um grupo focal, isto é, de forma semelhante a uma entrevista semiestruturada, cujo objetivo seria coletar grande número de dados.

Em seguida, os participantes responderam um questionário estruturado que tinha como objetivo descrever a amostra tanto em relação ao perfil do dirigente (idade, escolaridade, gênero, etc.) quanto em relação ao perfil da empresa (seguimento em que atua, ano de fundação, número de funcionários, entre outros).

Por fim, cada participante fez uma breve apresentação contando sua história e motivações para participar da pesquisa.

- Treinamento 2º Dia: Definição de administração e habilidades do administrador

Participante 5: Diagnosticou como problema central do *case* a falta de gestão e sobrecarga de atividades. Comenta que poderia ter sido também autoconfiança elevada. Apontou como solução a delegação de funções.

Participante 6: Declarou ser extremamente organizada, tanto na vida profissional, como pessoal. Por não ter funcionários, acredita que tem que saber fazer tudo. Acredita que o problema do personagem do *case* foi falta de planejamento e programação. Definiu administrar como “organizar tudo o que tem na empresa”.

Participante 7: Afirmou que sabe o que deve ser feito, mas não consegue colocar em prática devido a sua falta de organização. Assim, pôde fazer uma analogia da situação que enfrenta com a situação do personagem principal do *case*: “Estou me vendo nele”. Para ela, administrar é “comandar para atingir o seu objetivo”.

Participante 8: Afirmou que em sua loja todos sabem tudo que acontece. Mencionou que ela e seu marido (participante 9) reforçam muito o trabalho em equipe. Aponta que o erro do personagem principal do *case* foi “deixar para última hora”.

Participante 9: Confirmou o retrato exposto pela esposa, acrescentando que “cada um tem um estilo diferente de administrar”.

De modo geral, os participantes falaram muito sobre organização, planejamento e delegação de tarefas, apontando quatro palavras chaves: planejamento, organização, delegação de funções e trabalho em grupo.

- Treinamento 3º Dia: Abordagem do processo - Planejamento, Organização, Liderança e Controle

Participante 5: Não estava presente.

Participante 6 e 7: Concordaram com os demais participantes a respeito de objetivos e comunicação interna sem acrescentar pontos significativos para a discussão.

Participante 8: Apontou a questão de estabelecimento de objetivos. Afirmou que considera fundamental a comunicação entre os diferentes departamentos e que todos saibam os objetivos da empresa. Declarou fazer pesquisas de mercado constantemente para saber o que os clientes desejam.

Participante 9: Além de reforçar o cenário proposto pela esposa, declarou ser extremamente comunicativo, está sempre conversando diretamente com seus clientes, e consegue ter uma visão do que eles mais desejam, buscando implementar isso em sua loja.

De modo geral, surgiram muitas ideias semelhantes ao 2º encontro (organização, planejamento e delegação de tarefas). Foi solicitado também que eles dessem notas de 0 a 10 a respeito do seu desempenho com relação às quatro atividades mencionadas na Abordagem dos processos. Segundo a Tabela 3 os resultados foram:

Tabela 3 - Intensidade de realização de atividades da Abordagem dos processos no Grupo focal de dirigentes de empresas comerciais de roupa

Nota de 0 a 10 - grau de intensidade do menor para o maior				
	PLANEJAMENTO	ORGANIZAÇÃO	LIDERANÇA	CONTROLE
P 6	8	8	8	8
P 7	8	7	8	5
P 8	8	5	8	8
P 9	8	2	7	7

Fonte: criado pela autora

- Treinamento 4º Dia: Abordagem dos papéis - Interpessoais, Informacionais e Decisionais

Participante 5: Devido a problemas pessoais, essa participante não pôde estar presente nos encontros anteriores. Assim, antes de iniciar a leitura da situação problema, foi feita uma revisão para que ela pudesse se contextualizar. Quando apresentada a Abordagem do processo, ela afirmou que a liderança é o mais difícil para ela e reconheceu ter dificuldade para delegar tarefas. Complementa dizendo que se considera boa vendedora e que os clientes gostam de serem atendidos por ela. Declarou também que não gosta de rotina, afirmou não analisar o que os concorrentes fazem, pois conhece muito bem seus produtos e clientes. Disse que o melhor para ela é ir até a casa de seus clientes ao invés de atender em sua loja.

Participante 6: Comenta a necessidade da multivariabilidade de funções e atividades no mundo dos negócios. “Tem que exercer outras coisas [...] se não uma hora vira o Jorge [personagem principal do primeiro *case*]”.

Participante 7: fez um pequeno resumo de rotina, dizendo que quando chega em sua loja, costuma olhar as contas para pagar, responder e-mails, e então olha as mídias sociais da sua loja e de seus concorrentes. Declarou que está sempre atenta no que os concorrentes fazem, para saber se há algo diferenciado.

Participante 8: Entende que o *case* se trata do acúmulo de funções e a falta de um gerente para guiar as atividades. Comenta também a necessidade de especialização em determinada atividade.

Participante 9: Afirmou que conversa muito com os donos e funcionários das lojas vizinhas a dele e gosta de se comunicar com seus clientes. Essa característica comunicativa foi reforçada pela esposa (participante 8), que afirmou que ele é quem cuida das relações públicas da empresa.

Neste grupo focal foi proposta uma abordagem diferente daquela realizada no grupo com dirigentes de base tecnológica. Ao invés dos participantes adicionarem atividades que executam nas suas rotinas junto às da Abordagem do processo, logo já houve consenso de que há outras atividades que são desenvolvidas durante a rotina do dirigente, marcadas pela dinamicidade e fragmentação do tempo, como previsto por Mintzberg (1973b). Assim, os participantes tenderam a concordar que sua rotina se aproximava mais dos papéis apresentados por Mintzberg (1973b) como sendo típicos de administradores do que as atividades representadas por planejar, organizar, liderar e controlar.

Por isso, foi proposto a identificação de qual papel dentro dos papéis de Mintzberg (1973b) era executado com mais frequência. Segue os resultados no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Atividades da Abordagem dos Papéis realizadas pelos participantes do grupo focal de empresas comerciais de roupas

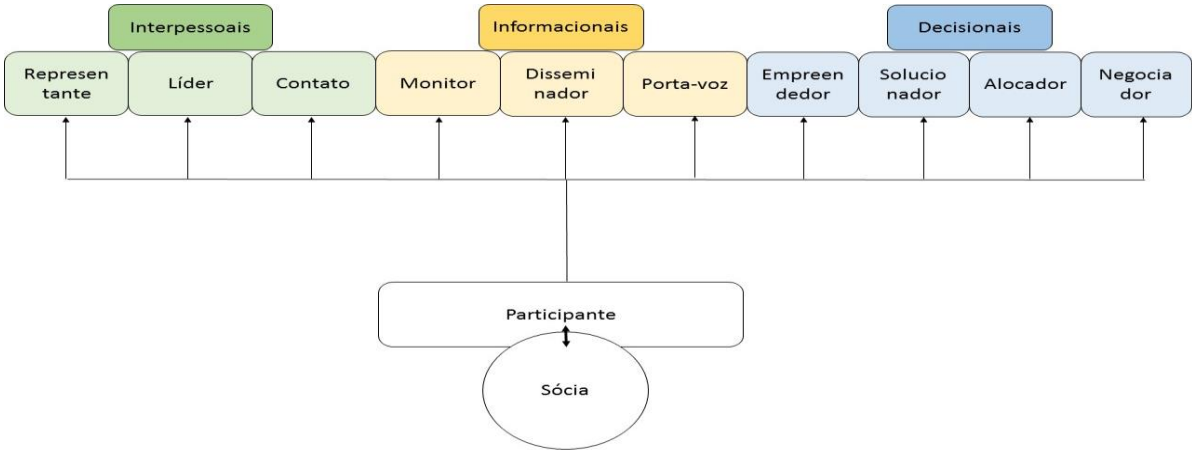
	INTERPESSOAIS	INFORMACIONAIS	DECISIONAIS
P 5	Representante	Todos	Alocador de recursos
P 6	Contato	Todos	Todos
P 7	Representante	Porta voz	Todos
P8	Líder	Todos	Todos
P9	Líder	Monitor	Empreendedor, alocador de recursos, negociador

Fonte: criado pela autora

Quando foram questionados a respeito dos papéis apresentados pela Abordagem dos papéis, as respostas foram:

Participante 5: Alegou exercer todos os papéis informacionais, embora tenha dificuldades em “saber informar”. Como não tem funcionários, apenas uma sócia, todas as atividades são centralizadas nela. O mapa mental, representado pela Figura 12 ilustra a visão da participante 5.

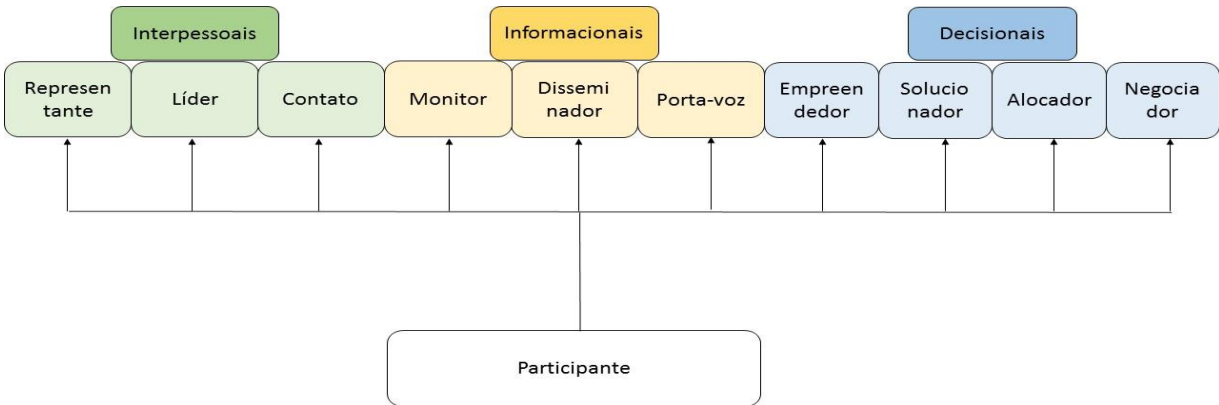
Figura 12 - Execução dos papéis pela Participante 5



Fonte: criado pela autora

Participante 6: Afirmou exercer todos os papéis decisoriais. Por não ter funcionários, todas as atividades ficam centralizadas na participante, vide Figura 13.

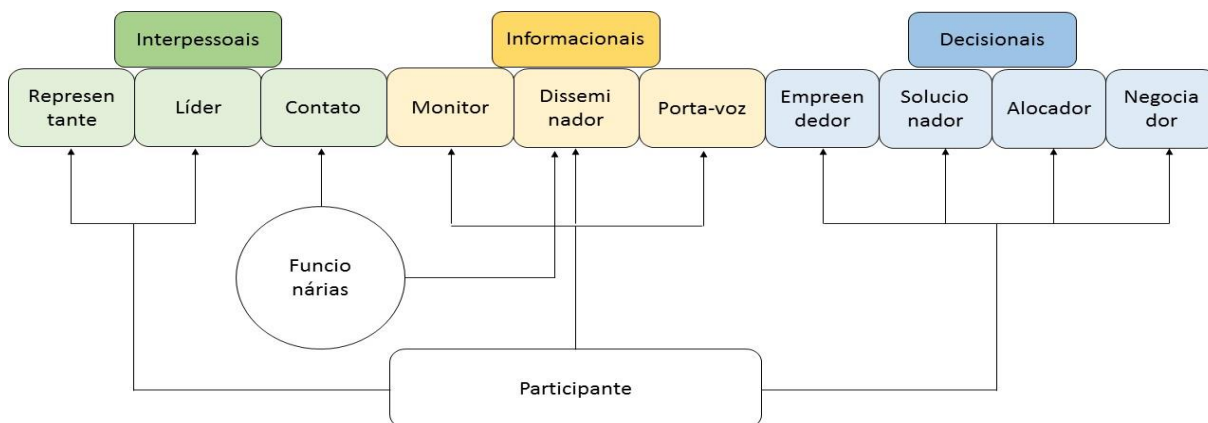
Figura 13 - Execução dos papéis pela Participante 6



Fonte: criado pela autora

Participante 7: As funcionárias têm autonomia para lidar com os papéis de contato e disseminador, como pode ser ilustrado pela Figura 14.

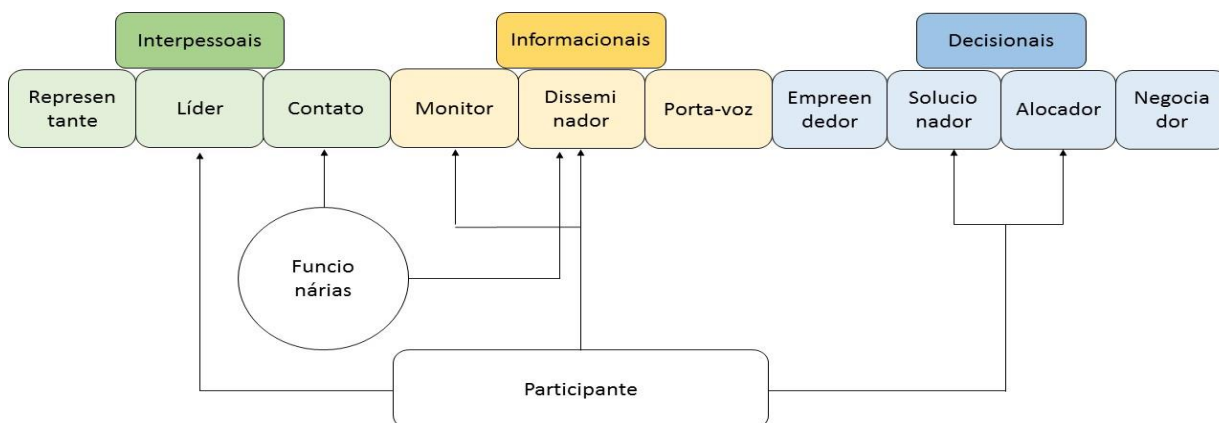
Figura 14 - Execução dos papéis pela Participante 7



Fonte: criado pela autora

Participante 8: Aqui vale as mesmas considerações feitas para a participante 7. A presença de funcionárias garante a divisão de tarefas e algum grau de autonomia para as mesmas. Papéis como representante, porta-voz, empreendedor e negociador são exercidos pelo marido (participante 9), já que ambos se referem à mesma empresa (Figura 15).

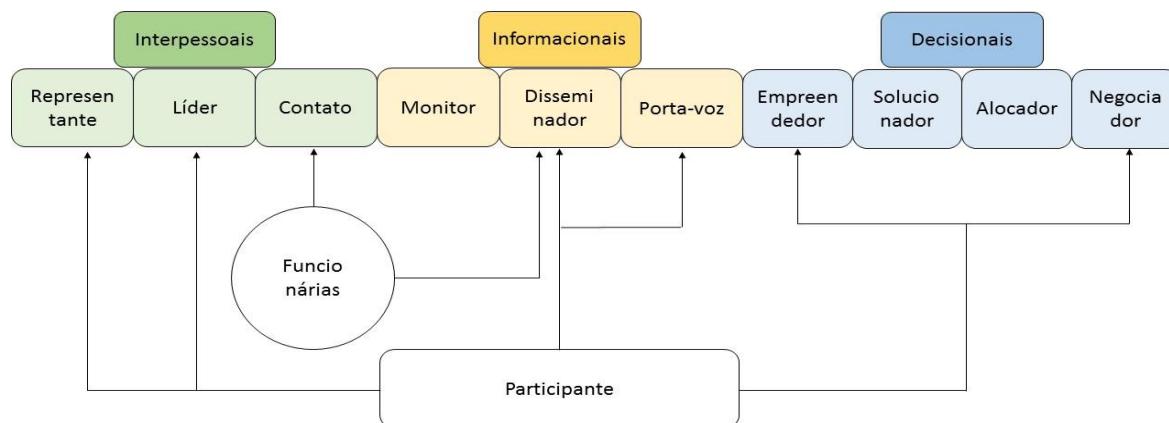
Figura 15 – Execução dos papéis pela Participante 8



Fonte: criado pela autora

Participante 9: Nota-se aqui que os papéis são complementares aos da participante 8. Apenas alguns se sobrepõem (Figura 16).

Figura 16 – Execução dos papéis pelo Participante 9



Fonte: criado pela autora

Então, houve uma segunda atividade, na qual os participantes foram convidados a dar notas sobre seu desempenho atual quanto aos papéis apresentados de forma geral. A Tabela 4 mostra que as respostas foram:

Tabela 4 - Intensidade de realização de atividades da Abordagem dos papéis pelos participantes do grupo focal de base tecnológica

Nota de 0 a 10 - Grau de intensidade do menor para o maior			
	INTERPESSOAIS	INFORMACIONAIS	DECISIONAIS
P 5	9,5	7,0	8,0
P 6	8,0	8,0	9,0
P 7	8,5	9,5	9,5
P8	8,0	10,0	8,0
P9	8,0	9,0	9,0

Fonte: criado pela autora

Assim como no primeiro grupo focal, embora os participantes tivessem afirmado realizar com frequência as atividades propostas pela Abordagem dos processos, estes perceberam, após ter conhecimento sobre a Abordagem dos papéis, que a segunda abordagem é mais realista. Assim, pode-se afirmar que eles alegaram realizar essas atividades com alta intensidade, e esta resposta será tida como mais precisa pois entende-se que houve a construção de uma lógica de raciocínio com o efeito comparativo entre as abordagens.

Por fim, foi feita a pergunta: "Você se considera administrador?". As respostas foram:

Participante 5: Afirmou ser administradora, pois sempre trabalhou sozinha, cuidou dos seus próprios estoques e gerencia suas vendas externas. Mas destaca sua dificuldade em delegar funções e por isso não se considera líder.

Participante 6: Disse que era administradora pois “não tinha outro jeito”, referindo-se à necessidade de atividades administradoras para o bom desenvolvimento dos negócios.

Participante 7: Declarou ser administradora, mas com muitas falhas.

Participante 8: Disse que busca ser administradora.

Participante 9: Afirmou estar aprendendo a ser um administrador.

- Treinamento 5º Dia: Definição de empreendedorismo

O grupo logo identificou que o caso estava relacionado com empreendedorismo, sendo que a primeira a citar a palavra “empreendedor” foi a participante 7. Depois disso, iniciou-se uma discussão sobre a definição de empreendedorismo.

Participante 5: Acredita que empreendedorismo está relacionado à visualização de ideias e oportunidades e determinação para alcançá-las. Para ela, um empreendedor é aquele que não desiste facilmente do que deseja construir ou realizar.

Participante 6: Levantou como características empreendedoras a persistência, foco, tomada de riscos e liderança.

Participante 7: Definiu empreendedorismo como inovação, busca contínua de oportunidades, persistência e comprometimento.

Participantes 8 e 9 não estavam presentes.

- Treinamento 6º Dia: Características empreendedoras

Participante 5: Acredita que, por trabalhar em uma empresa pequena, é necessário realizar tanto os papéis do administrador como atividades do empreendedor. Acredita que o *case* trata-se do medo ou certa aversão ao crescimento, supondo que o Beto Carrero preferia ter algo suficientemente pequeno para ter o controle de tudo.

Participante 6: Concordou com a participante 5 no que diz respeito a necessidade de realizar ambos os processos – administrador e empreendedor –, reforçando que deve-se trabalhar de forma a tentar unir as características de cada um. Em relação ao *case*, defende a importância de seguir a intuição.

Participante 7: Demonstrou um ponto de vista diferente do das participantes 5 e 6. Para ela, é importante sim realizar as atividades de administradores e empreendedores, porém, enxerga que essas atividades são preponderantes dependendo da maturidade da empresa e do dirigente: “é mais comum ser empreendedor no começo e depois passar a ser mais administrador”. Quanto ao *case*, afirma a necessidade da ajuda de pessoas com conhecimento administrativo, alegando que Beto Carrero teria outra função, relacionada à parte humana e de comunicação (essencial no começo do ciclo).

Participante 8: Referindo-se ao *case*, acredita que Beto Carrero deve escutar o Conselho, porque ele é empreendedor, mas não administrador. Fala sobre voto de confiança nas pessoas depois que conhecem e sabem dos objetivos da empresa.

Participante 9: Também defende que o Conselho deve ser seguido, sobretudo devido ao tamanho da empresa. “Não dá para crescer sozinho”.

Ao invés da pergunta "Você se considera empreendedor?", a atividade proposta foi a de identificar quais eram as características empreendedoras que mais faziam sentido na rotina de cada um. As respostas foram compiladas conforme pode-se ver na Tabela 7.

Quadro 3- Características empreendedoras que os dirigentes de empresas comerciais de roupas mais identificam na sua rotina

Principais características que se identificam	
P 5	Estabelecer e atingir objetivos e ter persistência.
P 6	Saber se organizar para progredir e ter persistência.
P 7	Identificar oportunidade, ser criativa e manter consciência do ambiente em que vive.
P8	Saber se organizar para progredir e ser criativa.
P9	Identificar oportunidades.

Fonte: criado pela autora

- Treinamento 7º Dia: Processo empreendedor

Participante 5: Acredita que o erro do personagem do *case* foi trazer para o Brasil uma ideia vinda de outro país sem fazer as adaptações necessárias. Reconhece a necessidade de adaptação do produto para cada tipo de cliente.

Participante 6: Argumenta que é preciso saber colocar o conhecimento em prática, não basta somente o conceito teórico. Acredita que colocar em prática o que foi aprendido depende de muito foco.

Participante 7: Diz estar tentando aprender com os seus erros. Em analogia ao *case*, diz que “desistir de uma empresa que não deu certo não faz com que a pessoa seja menos empreendedora”. Reforça que o personagem não executava o processo gerencial administrador. Coloca ainda que é preciso ser lembrado dos seus erros.

Participante 8: Considera que um bom empreendedor, além de ter uma visão, sabe colocá-la em prática e consegue identificar seus erros, corrigindo-os por meio outras visões. Afirma que tenta seguir esse ciclo, mas que nem sempre consegue. Reforça a dificuldade em aprender coisas novas pela comodidade de fazer as coisas que dão certo sempre do mesmo jeito.

Participante 9: Acrescentou a importância do planejamento. Para ele, além de ter uma visão, corrigir os erros e aprender, é essencial que esse ciclo seja de forma planejada e organizada, mesmo que esse planejamento seja informal.

Foi solicitado que os participantes chegassem em um consenso sobre as atividades envolvidas no processo empreendedor, e as respostas foram: visualização, correção, planejamento e aprendizado. Quando o processo gerencial segundo Fillion (1999) foi apresentado, todos concordaram com as atividades de visualizar, criar, animar, monitorar e aprender.

O grupo conseguiu identificar qual atividade do processo gerencial apresentado por Fillion (1999) era mais comum na rotina de cada um. A Tabela 8 mostra que as respostas foram:

Tabela 5 - Atividades do processo gerencial empreendedor que os dirigentes de empresas comerciais de roupas mais se identificam

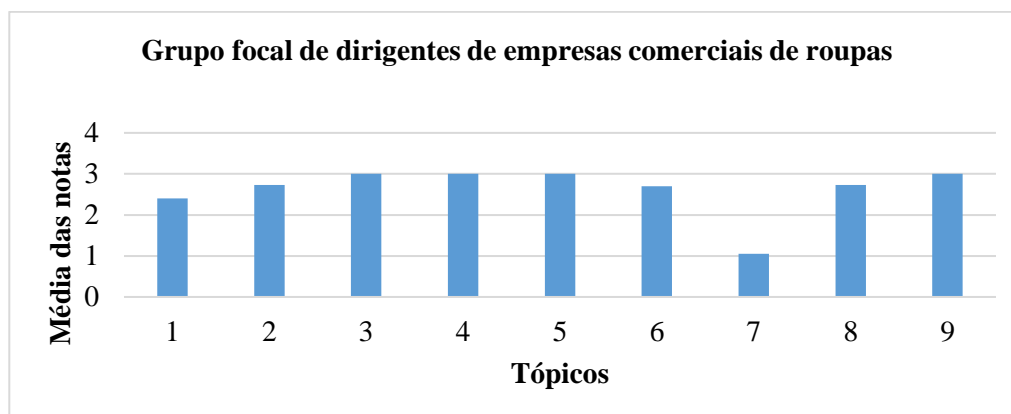
	VISUALIZAR	CRIAR	ANIMAR	MONITORAR	APRENDER
P 5				X	X
P 6	X		X		X
P 7				X	X
P8	X				X
P9	X				X

Fonte: criado pela autora

- Treinamento 8º Dia: Encerramento

De acordo com as respostas dos questionários de reação aplicados no último encontro, a maioria dos requisitos propostos para alcançaram as expectativas dos participantes em ambos os grupos focais e as considerações éticas foram respeitadas. Como demonstrado pelo Gráfico 2.

Gráfico 2 - Média das notas do feedback dos participantes do grupo focal de empresas comerciais de roupas



Fonte: criado pela autora

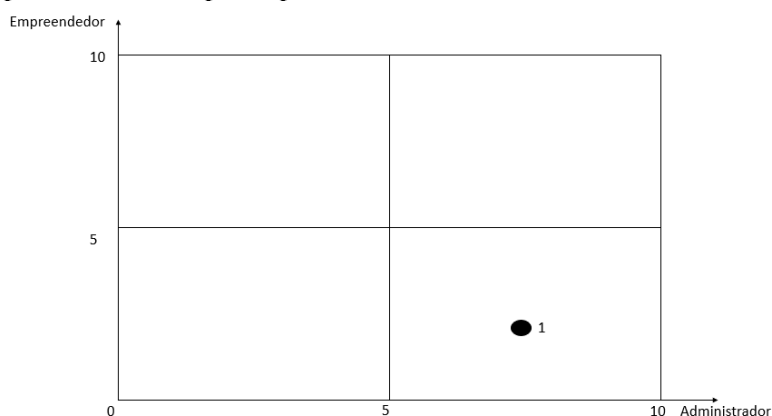
4.2 – Discussão e interpretação dos resultados

Ao fazer a análise das respostas dos participantes a respeito do processo gerencial que eles executam, percebe-se que, na realidade, não é possível afirmar que o processo gerencial de nenhum deles é exclusivamente administrador ou empreendedor. Sem exceção, todos os participantes afirmaram realizar pelo menos uma das atividades de cada um dos processos apresentados e, em sua maioria, executavam com frequência várias atividades de ambos os processos.

A partir da crítica da autora, foi considerado que a participante 1 tem um processo gerencial atual predominantemente administrador. É importante ressaltar, que o ponto de vista da participante é fortemente tendenciado ao processo gerencial empreendedor, uma vez que ressalta as origens da empresa com base em uma necessidade de mercado, e que busca incessantemente por inovações e oportunidades.

Entretanto, uma análise mais profunda revela que, atualmente, o processo gerencial empreendedor é exercido pelos outros sócios. Assim, a sua empresa de modo geral passa pelo processo de visualização e criação típicos do empreendedor, mas a participante em si desenvolve os papéis de representante e líder (interpessoais), monitor, disseminador e porta-voz (informacionais), solucionador de distúrbios e alocador de recursos (decisionais), ou seja, ainda que a empresa tenha processos gerenciais empreendedores, exigidos pela dinamicidade do marketing digital, este não é exercido pela participante. Por isso, essa participante encontra-se no meio do terceiro quadrante da régua de posicionamento:

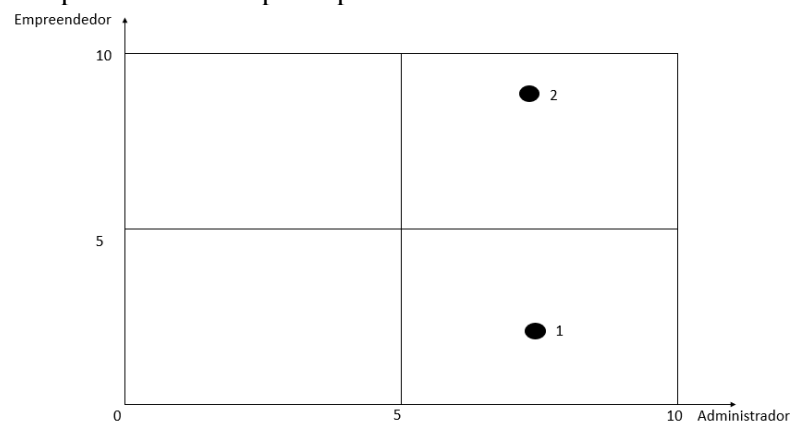
Figura 17– Quadro de posicionamento: participante 1



Fonte: Criado pela autora

No caso do participante 2, a fundação da sua empresa está ligada a uma ideia inovadora e baseada em uma necessidade de mercado, havendo as etapas de visualização, criação de um processo de negócio, e animação de um projeto empreendedor. Do mesmo modo que a participante 1, atualmente, embora o dirigente continue buscando por inovações e à procura de *know-how*, a presença dos papéis de Mintzberg (1973b) na rotina de trabalho e gerenciamento da empresa é expressiva. Por outro lado, na participante 1, o processo empreendedor é concomitante ao administrador e exercido por outra pessoa da companhia, enquanto o participante 2, os dois processos gerenciais são feitos pela mesma pessoa, porém em momentos históricos distintos e em alternância, como um ciclo. A título de posicionamento no quadro, esse participante parece praticar com bastante frequência as atividades: contato e representante (interpessoais), monitor e porta-voz (informacionais), negociador e empreendedor (decisionais), ao mesmo tempo que se dedicou a todas as etapas do processo do Filion e, por isso, foi alocado no segundo quadrante.

Figura 18- Quadro de posicionamento: participante 2

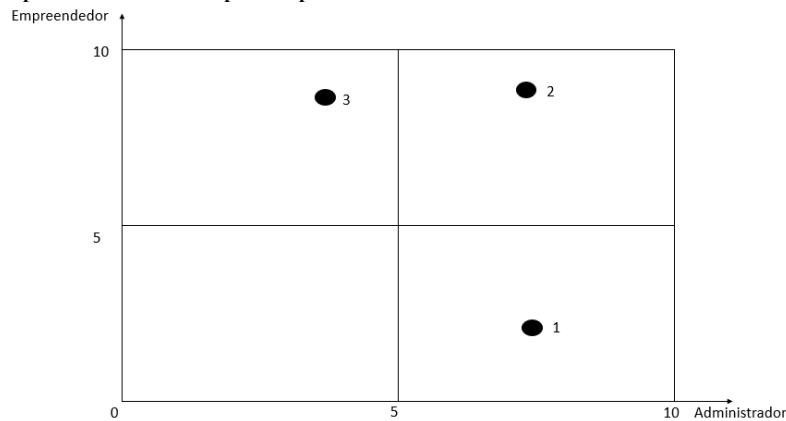


Fonte: Criado pela autora

O processo desenvolvido pelo participante 3 foi considerado um processo gerencial empreendedor pois, embora não é o dirigente da empresa a qual representava, ele era o funcionário responsável pelo desenvolvimento do produto, buscando implementar inovação e melhoria no setor. Assim, dada a preocupação da empresa na busca por visualizar novas oportunidades, criar um ambiente de trabalho que favoreça a inovação, animar projetos empreendedores, monitorar e buscar por *know-how*, foi considerado que o participante se enquadra no primeiro quadrante. Entretanto, é importante sinalizar que o próprio participante vê a necessidade de padronização e estabilização de alguns processos da companhia, tendenciando uma possível mudança de processo gerencial com o passar dos anos, mesmo

que se mantenha o caráter inovador da empresa com a busca de desenvolvimento do produto. Por isso, foi posicionado à direita do primeiro quadrante.

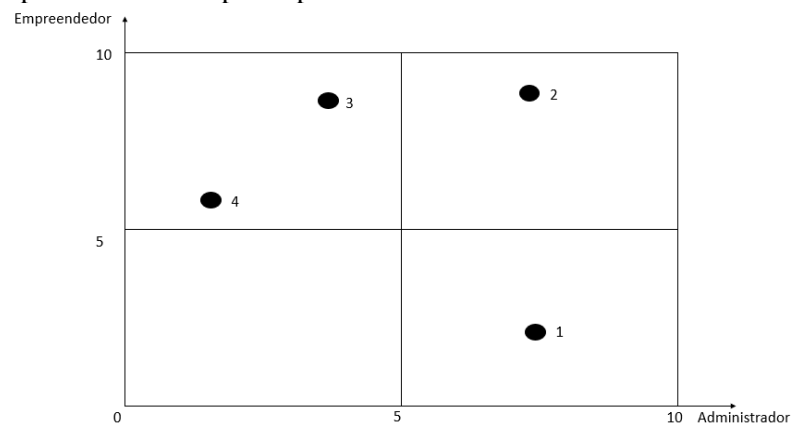
Figura 19 – Quadro de posicionamento: participante 3



Fonte: Criado pela autora

O participante 4 também foi considerado como desenvolvedor de um processo empreendedor, pois possui várias microempresas, a maioria voltada para aplicativos e tecnologia, com as quais está sempre em busca da implementação de serviços que atendam às necessidades de mercado. Assim, percebe-se a visualização de oportunidades, criação de negócios e animação de projetos. Como não se notou a familiarização do participante com as atividades de monitoramento e aprendizagem, este foi alocado próximo à região central no sentido empreendedor. Esse posicionamento apenas retrata o avanço do participante no ciclo empreendedor proposto por Filion (1999). Com isso, pretende-se sugerir que, possivelmente, esse participante ainda completará o ciclo, avançando até o monitoramento e aquisição de *know-how* em determinado momento. Da mesma forma, pode-se sugerir que estas empresas tendam a crescer e necessitar da aplicação de papéis do administrador para sua continuidade. Esse participante é o que parece ter, por ora, estrutura organizacional e processos de negócios menos desenvolvidos.

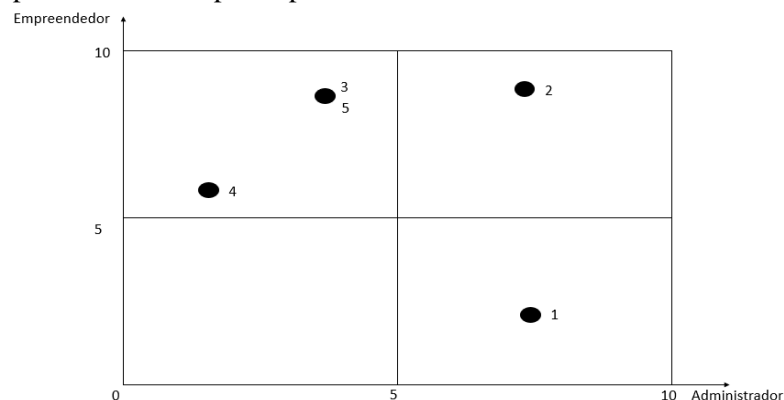
Figura 20– Quadro de posicionamento: participante 4



Fonte: Criado pela autora

Foi considerado que a participante 5 desempenha processo gerencial empreendedor. Embora ela tenha declarado que parte de suas atividades eram condizentes com o processo gerencial administrador e parte com o processo gerencial empreendedor, entre os participantes do grupo focal de empresas comerciais de roupas é a que tem mais familiaridade com o processo de Fillion (1999). As inovações em sua forma de trabalho – como vender cosméticos e atender as clientes em casa – e as atividades de animar e dar vida aos seus projetos são muito claras. Ainda assim, começa-se a notar um padrão de comportamento entre os participantes, que, não só desempenham atividades de ambos os processos, mas oscilam entre eles. Essa participante afirmou se identificar com ambos os processos, porque, na realidade, assim como outros participantes, os processos se alternam ao longo do tempo, variando de acordo com a maturidade e necessidade da empresa.

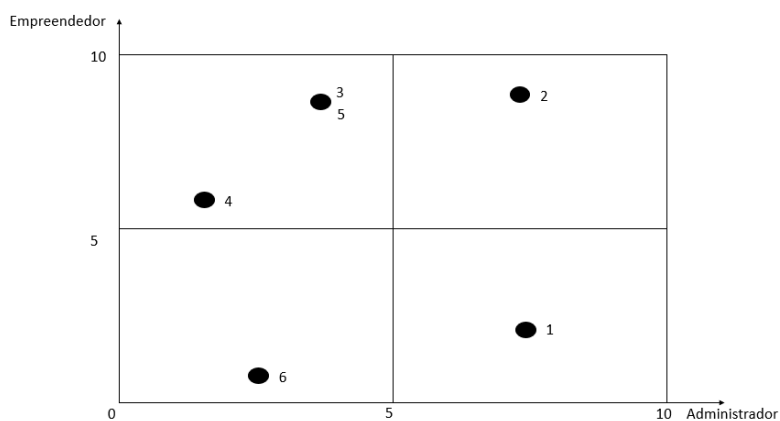
Figura 21- Quadro de posicionamento: participante 5



Fonte: Criado pela autora

A participante 6 foi classificada segundo um processo gerencial administrador. Foi uma das participantes que mais reforçou a necessidade de planejamento e organização como elemento essencial ao sucesso dos negócios e pareceu se identificar com as funções do administrador de forma geral. Quanto aos papéis de Mintzberg (1973b) destaca-se a predominância de contato (interpessoais), porta-voz (informacionais), solucionador de distúrbios e alocador de recursos (decisionais). Como outros papéis não foram claramente identificados, posiciona-se essa participante no quarto quadrante do quadro de posicionamento. Essa posição é justificada pois, embora há uma familiaridade muito próxima dessa participante com as funções de planejar, organizar, liderar e controlar, o quadro considera os papéis de Mintzberg (1973b) como parâmetro para o posicionamento.

Figura 22- Quadro de posicionamento: participante 6

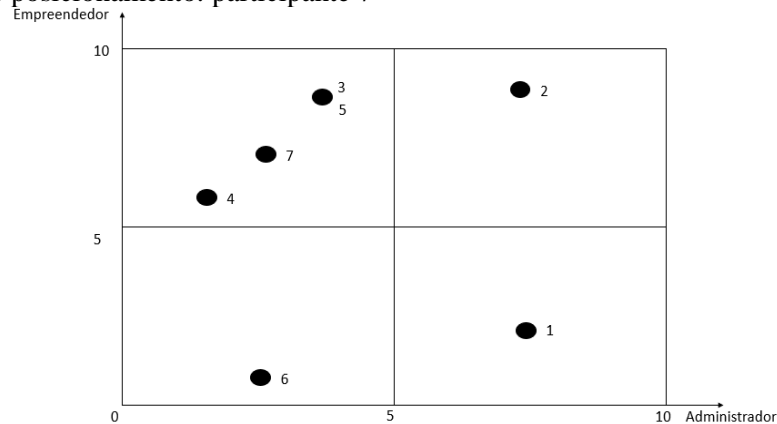


Fonte: Criado pela autora

A participante 7 apresenta um processo gerencial predominantemente empreendedor. Segundo ela mesma, está sempre buscando trazer novidades para sua loja, analisando a concorrência para fazer algo diferente, em uma busca incessante por oportunidades. Entretanto, uma análise crítica revela sua proximidade com o processo administrador a partir do cenário pelo qual ela está passando. Devido a alguns problemas financeiros, vários amigos sugerem que ela venda a loja, mas ela diz que se trata de um momento de reflexão, no qual deve aprender suas falhas e corrigi-las, planejando os próximos passos da empresa com cautela e organização. Assim, embora nota-se a visualização ou busca por oportunidades e a implementação (dar vida) de projetos de negócio, emerge a necessidade de execução dos papéis de Mintzberg, e, mesmo que a participante ainda não tenha uma percepção clara da

migração do processo empreendedor para o administrador, ela aparece na análise de compreensão e interpretação dos dados.

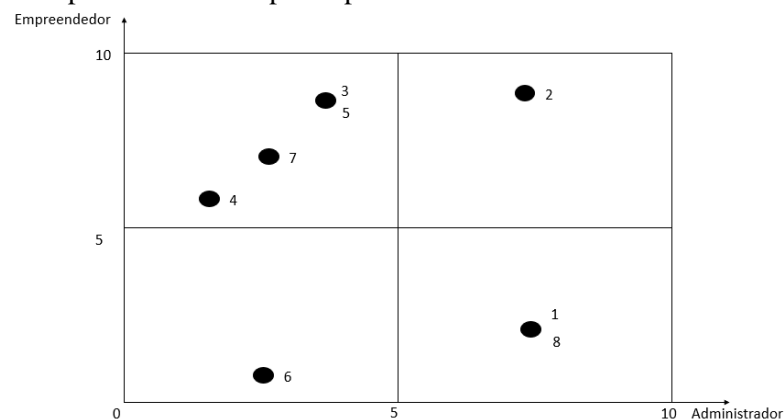
Figura 23- Quadro de posicionamento: participante 7



Fonte: Criado pela autora

A participante 8 foi alocada como desenvolvedora do processo gerencial administrador. É bastante evidente sua preocupação com trabalho em equipe, clareza nos objetivos da empresa e planos de ação para que estes possam ser atingidos, bem como a delegação de tarefas e monitoramento das mesmas. Embora demonstrou ser preocupada e atenta com a concorrência, ela mesma assume que quem mais traz inovações para a empresa é seu marido (participante 9), defendendo ainda a criatividade e tomada de riscos como ações que devem ser planejadas e cautelosas. Se encaixa nos papéis de Mintzberg (1973b) de líder e contato (interpessoais), disseminador e porta-voz (informacionais), solucionador de distúrbios e alocador de recursos (decisionais). Por desempenhar duas atividades de cada um dos papéis, esta participante pode ser alocada no terceiro quadrante.

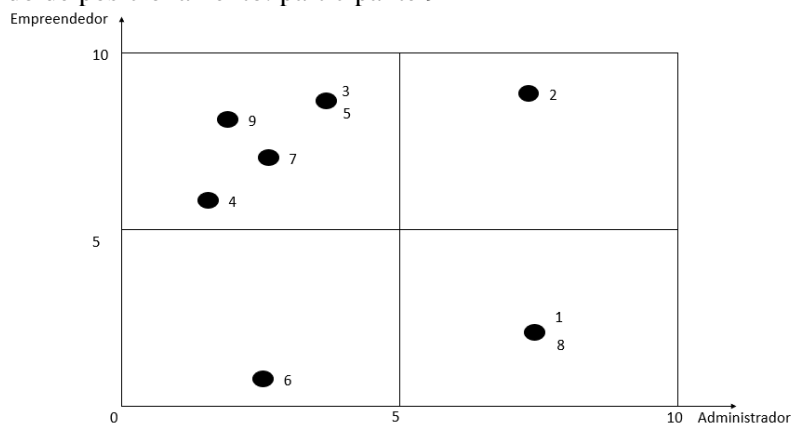
Figura 24 - Quadro de posicionamento: participante 8



Fonte: Criado pela autora

O participante 9, por sua vez, foi alocado no processo gerencial empreendedor. Embora identifica-se com as funções de liderança e controle de recursos, a esposa (participante 8) parece ser a pessoa na empresa responsável pelo planejamento, organização e papéis administrativos de forma geral. Sua facilidade de comunicação, na tentativa de entender as necessidades dos clientes e trazer novidades para sua loja, buscando por oportunidades e inovações, parece ser sua maior contribuição para o negócio. Os participantes 8 e 9, em conjunto, representam o mesmo caso da participante 1, isto é, em uma mesma companhia, pessoas diferentes exercem os diferentes processos gerenciais estudados, refletindo a necessidade da existência de ambos os processos para o desenvolvimento das empresas.

Figura 25 - Quando de posicionamento: participante 9



Fonte: Criado pela autora

Assim, o quadro de identificação torna-se útil para posicionamento dos dirigentes em relação ao processo gerencial que desempenhavam, em predominância, ao longo da aplicação do grupo focal.

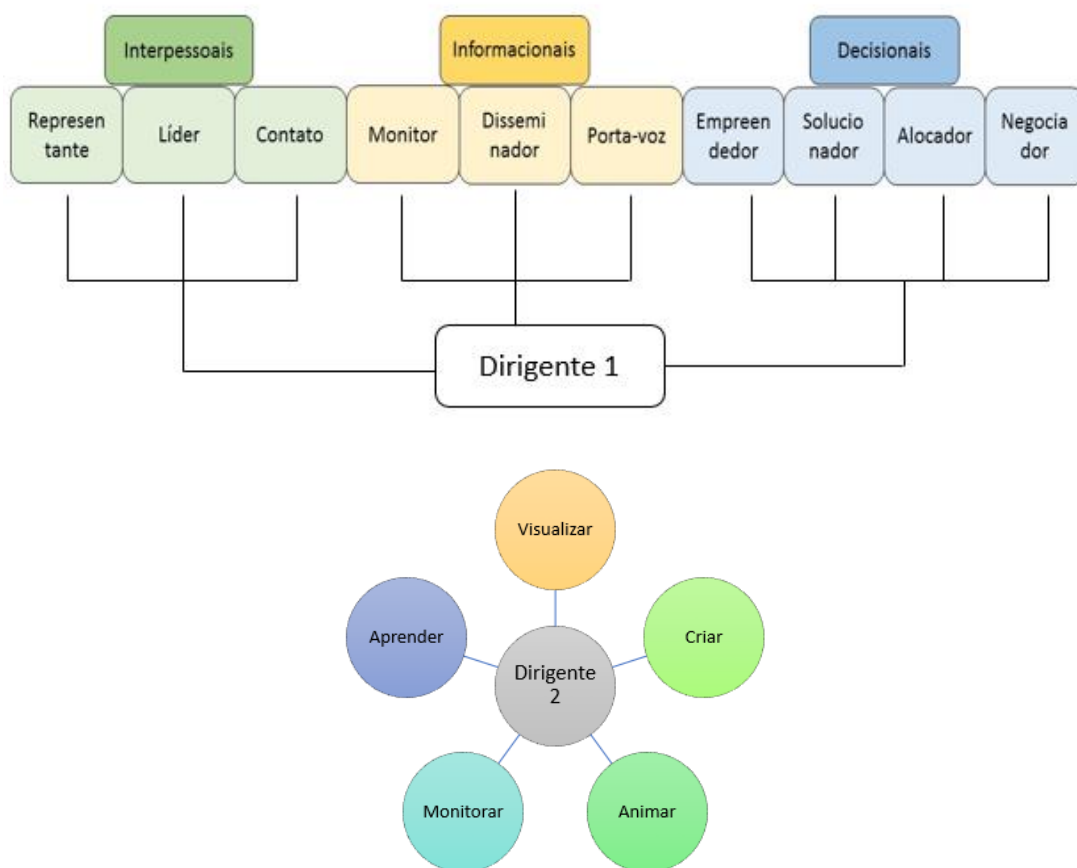
Contudo, a interpretação dos resultados expostos emerge uma discussão muito mais profunda acerca desses dois processos gerenciais. Se, à priori, eles pareciam excludentes, aos poucos houve a percepção de que eles são complementares.

Duas formas de complementação distintas puderam ser observadas nesta pesquisa. A primeira delas é quando os dois processos gerenciais ocorrem concomitantemente, cada qual exercido por uma pessoa diferente da companhia. Isso acontece porque embora as empresas precisam buscar por inovações e implementar projetos de negócio para nichos diferenciados

para manterem-se competitivos, ainda assim enxerga-se a necessidade dos papéis de Mintzberg para manter relacionamentos com os clientes e funcionários, obter e repassar informações e tomar decisões.

Essa primeira forma pode ser observada na participante 1, que desempenha processo gerencial administrador na sua empresa de marketing digital, enquanto os outros dois sócios desempenham o processo empreendedor; e nos participantes 8 e 9, que são casados e dirigem a mesma empresa, sendo a participante 8 responsável pelo processo gerencial administrador, focada nas atividades de Mintzberg, e o participante 9 pelo processo empreendedor, fortalecendo a preocupação de manter a empresa atualizada e competitiva. A Figura 18 representa esse tipo de relação entre os processos gerenciais:

Figura 26 – Relação de complementação dos processos gerenciais administrador e empreendedor no qual cada um dos processos é exercido por dirigentes distintos da empresa



Fonte: criado pela autora

A segunda forma de complementação ocorre quando os dois processos são desenvolvidos pela mesma pessoa em momentos históricos distintos. Essa forma de complementação sugere, na verdade, a ocorrência de um ciclo, no qual a busca por oportunidades, animar e dar vida ao projeto, e aquisição de *know-how* gerencial e técnico se intercalam com a implementação de tomada de decisão, solução de distúrbios, planejamento de recursos, estabelecimento e relacionamento com *stakeholders*, aquisição e repasse de informações e disseminação do conhecimento. Esse ciclo acontece devido a maturidade da empresa e as exigências de mercado, ora exigindo planejamento mais formal e estrutura organizacional melhor definida para implementação dos papéis administradores, ora requerendo a superação de *gaps* entre o que é oferecido e as necessidades constantemente mutáveis dos clientes.

Isso não significa optar abruptamente ora por um processo ora por outro. O que se sugere aqui é que esses dirigentes passam pela visualização de uma ideia, implementam uma estrutura de negócio, animam e dão vida ao projeto e, muito provavelmente na fase de acompanhamento do projeto, quando este já caminha sem a necessidade da interferência direta do brilhantismo do empreendedor, o dirigente passa gradualmente a exercer as atividades propostas por Mintzberg, disseminando as informações para que seus funcionários sejam aptos a executar o projeto; monitorando, acompanhando e treinando funcionários; se dedicando a fornecedores, clientes e funcionários como líder, representante e contato, a fim de garantir melhores preços e condições de compra e venda; faz negociações e aloca os recursos para oferecer melhor suporte ao negócio; e soluciona possíveis conflitos ou problemas que venham a se destacar na consolidação do projeto. Quando estas atividades também se consolidam e teoricamente o processo passa a fluir de forma mais independente, o dirigente pode buscar aprender, melhorar continuamente seu projeto e aperfeiçoar sua ideia, dando espaço para o retorno ao processo empreendedor.

A partir de então, o grande diferencial dos empreendedores sugerido por autores como Beaver (2003) e o próprio Filion, é exatamente a eficiência em retornar ao processo empreendedor e a partir dele continuar identificando novos *gaps* e novas oportunidades de negócio, isto é, continuar empreendendo. A preocupação destes autores na continuidade do processo gerencial empreendedor ao longo dos anos torna-se agora muito mais clara, pois pode-se sugerir que exista uma quantidade enorme de dirigentes que visualizaram

oportunidades, animaram seus projetos em estruturas de negócios definidas, mas ao passar para o processo gerencial administrador, se estagnaram no mesmo, devido as inúmeras especificidades das pequenas empresas, como estrutura enxuta, baixa controle do ambiente e recursos reduzidos.

Isso pode explicar ainda a exorbitante diferença no número de empreendedores e de pequenas empresas existentes no Brasil, como foi exposto no polo teórico desta pesquisa. Se, a princípio, a sugestão era de que nem todos os empreendedores estão criando suas próprias empresas, agora novas explicações parecem fazer sentido, como a migração de empreendedores para o processo gerencial administrador.

Os participantes que suportam essa questão são: o participante 2, que claramente fundou sua empresa em uma oportunidade de negócios e no momento desempenha as atividades de Mintzberg para melhor gerenciar seus funcionários, recursos, clientes e fornecedores, através dos papéis decisoriais, informacionais e interpessoais. Mas aqui cabe uma observação importante: esse participante se encaixa no quadro de empreendedor típico a que se refere Filion e Beaver, pois apesar dele exercer as atividades de Mintzberg na empresa em questão, a partir dela ele observou outra oportunidade de negócio e fundou uma segunda empresa, ou seja, retornou com êxito ao processo gerencial empreendedor, mantendo sua genialidade em identificar *gaps* de mercado e animar novos projetos.

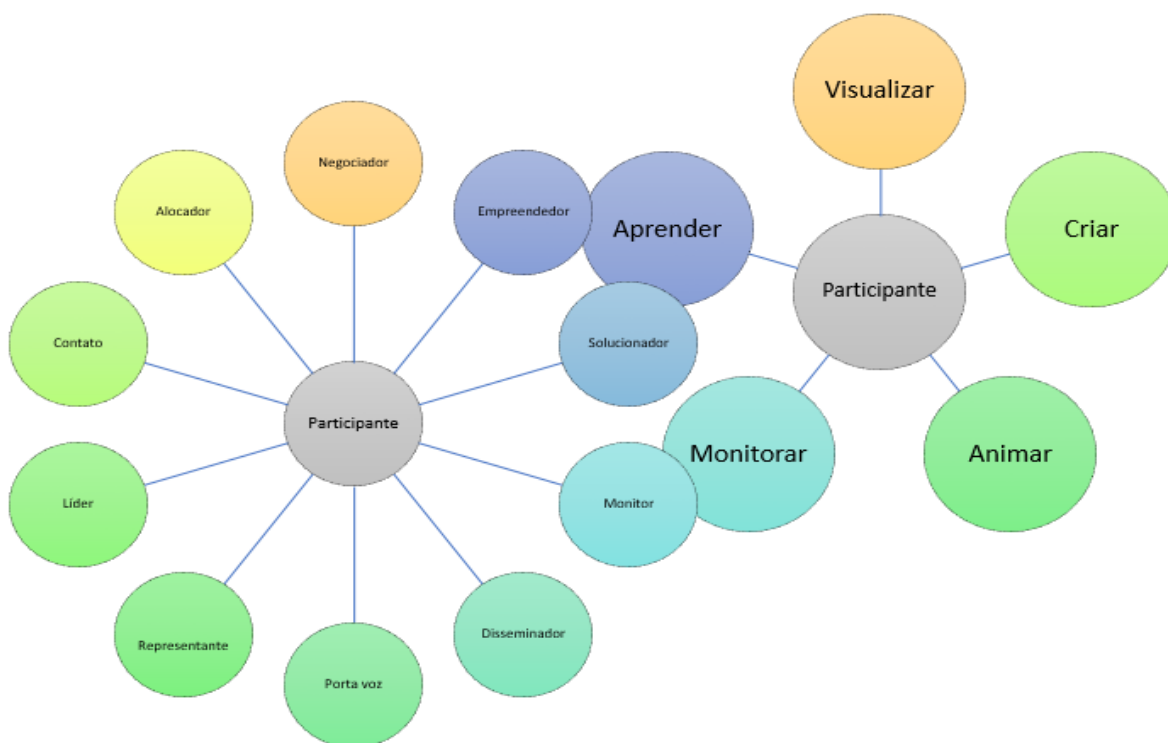
Já o participante 3 ainda encontra-se na fase de animação do projeto, mas apresenta claros sinais da tendência da empresa a migrar para o processo gerencial administrador, ressaltando a necessidade de formalização de processos, redefinição da estrutura, representação ainda crescente no mercado, melhor alocação de recursos e disseminação de informações.

Por isso, pode-se sugerir que a alocação desse participante nesse tipo de relação entre os processos gerenciais. A mesma lógica pode ser aplicada ao participante 4, que encontra-se ainda em um nível de maturidade empresarial menos avançada que o participante 3, tendo suas operações ainda no início e com planejamento bastante básico e informal, mas que parece apresentar sinais da necessidade de aplicação dos papéis de Mintzberg para estabilizar o seu negócio.

A mesma racionalização ainda pode ser aplicada aos participantes 5 e 7, que assim como os participantes 3 e 4 encontram-se posicionados no processo gerencial empreendedor, mas demonstram sinais da transição gradual para o processo administrador. A grande diferença do participante 2 para os participantes 3, 4, 5 e 7 é a maturidade das empresas que dirigem, fazendo com que o participante 2 já tenham fechado esse ciclo, enquanto os demais estão no processo de transição entre um processo e outro.

Para melhor visualização da proposta, segue a Figura 27:

Figura 27 - Relação de complementação dos processos gerenciais administrador e empreendedor no qual os processos se intercalam como um ciclo



Fonte: criado pela autora

A grande incógnita desses resultados, porém, é que a participante 6 não parece se encaixar em nenhuma das duas formas de complementação. Essa constatação não torna as formas de complementação apresentadas menos importantes, mas sugere que existam exceções ao padrão que se levantou como análise. Não foi possível identificar a migração dessa participante ao longo dos processos gerenciais mesmo a longo prazo e não foi citado o envolvimento de outros sócios na condução da empresa. Porém, também não foi identificado

nenhuma circunstância que contradissesse a combinação dos processos gerenciais para os demais participantes.

Assim, o que se pode concluir, é que, para este grupo de participantes, a coexistência dos processos gerenciais administradores e empreendedores é uma característica que foi observada em quase 90% da amostra, com exceção da participante 6. Assim, este trabalho aponta que os processos gerenciais administradores e empreendedores não parecem ser excludentes, como pensava-se no início, mas sugere que podem ser relacionados em dois tipos diferentes de combinação: exercidos no mesmo momento histórico por dirigentes distintos de micro e pequenas empresas, ou exercidos pelo mesmo dirigente, em momentos históricos distintos. Para o segundo caso, não se espera uma ruptura repentina na adoção de um ou outro processo, mas eles parecem ser dois ciclos que se intercedem, muito possivelmente na fase de monitoramento, com o papel informacional, e de aprendizagem, com o papel decisional.

Ainda não é possível afirmar a real relação entre os processos gerenciais administrador e empreendedor, e, devido ao número reduzido de participantes do grupo focal, nenhuma inferência maior pode ser obtida. Mas, deixa-se como motivação para pesquisas futuras a investigação se essas constatações podem ser reconhecidas como uma regra dos processos gerenciais, se existem exceções à regra, ou mesmo a validação da linearidade, especificidades ou padrões da mesma.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 – Alcance dos objetivos estabelecidos

Pode - se considerar que o objetivo principal da pesquisa - investigar a compreensão que os dirigentes de pequenas empresas têm sobre o processo gerencial que desempenham: empreendedor ou administrador - foi alcançado, dado que, com o grupo focal, foi possível entender qual a interpretação que cada participante teve em relação aos processos apresentados consultados na literatura.

Além do objetivo norteador da pesquisa, tinha-se também por objetivo identificar as especificidades relevantes da pequena empresa. Esse objetivo também foi alcançado, visto que o trabalho gerencial relatado pelos participantes é muito similar ao proposto pela literatura para gerentes de pequenas e médias empresas. Além disso, as dificuldades trazidas por pesquisas anteriores eram frequentemente relatadas pelos participantes como centralização de decisões, alta dependência dos recursos, estratégia intuitiva e estrutura organizacional simples, por exemplo.

Quanto ao objetivo de verificar o processo gerencial que de fato desempenham de acordo com a literatura também pode-se considerar que foi alcançado, dado a identificação dos participantes com os *cases* propostos e a assimilação de suas atividades com as apresentadas pela autora como típicas de administradores e empreendedores.

Já com o de classificá-los quanto aos processos de Mintzerg e Fillion, pode-se considerar satisfatório pois a régua pôde ser preenchida. Entretanto, cabe aqui a observação para pesquisas futuras da dificuldade na classificação dos participantes, visto que, uma vez de que houve a percepção que a aplicação dos processos gerenciais pode acontecer de forma temporalmente cíclica ou alternada com outras pessoas da empresa, a classificação reflete um retrato estático de um momento do participante, ou seja, do processo que ele está desempenhando e não o que ele já desempenhou ou desempenhará. Isso pode gerar conclusões errôneas, pois a principal conclusão do trabalho é de que esse processo não é estático e que o processo gerencial empreendido pelo dirigente pode não refletir a realidade da

empresa, uma vez que outro dirigente pode estar exercendo outro processo e de forma mais ou menos influente no resultado global da companhia.

O objetivo de contribuir com os dirigentes participantes da pesquisa através de embasamentos teóricos foi alcançado, já que, de acordo com as respostas da avaliação de reação, os participantes se mostraram satisfeitos com a forma com que a pesquisa foi conduzida.

5.2 – Contribuições da pesquisa

Espera-se ter contribuído com o tema de estudos organizacionais, trazendo uma visão interpretativista sobre o assunto, contrariando a tendência dos últimos anos. Ainda, espera-se ter acrescentado no que diz respeito a interpretação da compreensão de dirigentes de pequenas empresas sobre processos gerenciais, auxiliado na comparação da literatura com a realidade, a fim de que a literatura seja o retrato de empresas e dirigentes reais.

Almeja-se também, a contribuição teórica da descoberta de que processos gerenciais administradores e empreendedores podem acontecer de forma alternada ou concomitante, sendo exercidos por pessoas distintas dentro das organizações ou pela mesma pessoa em momentos históricos diferentes, variando de acordo com a maturidade da empresa e as necessidades da evolução dos processos.

Além disso, espera-se ter contribuído para instigar o interesse dos participantes nos tópicos apresentados e incentivar a participação dos mesmos em pesquisas futuras relacionadas ao tema. Deseja-se ainda ter viabilizado a troca de experiência entre os participantes e fomentado a criação de redes de contatos para alinhamento de interesses.

Ao GEOPE, espera-se ter contribuído com a base de dados de pequenas empresas, ter despertado o interesse em futuras pesquisas complementares à realizada e ter incentivado os membros a utilizarem, sobretudo, grupos focais como técnica de coleta de dados, que foi pioneiro entre o grupo de estudos.

Quanto a pesquisadora, o trabalho contribuiu para o aprofundamento teórico em relação ao tema da pesquisa e possibilitou a experiência de moderadora de grupo focal, despertando interesse nas áreas de pesquisa e aprofundamento do conhecimento dos tópicos estudados.

5.3 – Limitações da pesquisa

Primeiramente, pode-se citar como limitação da pesquisa o pequeno número de participantes durante os encontros do grupo focal. Embora a pequena quantidade de participantes permitiu que todos se envolvessem ativamente em todas as questões abordadas, a presença de mais participantes poderia despertar tópicos que não foram abordados e contribuir ainda mais para a dinamicidade e efeito sinérgico de grupo. Além do número reduzido, houve poucos encontros nos quais todos os participantes estiveram presentes, o que dificultou a compilação e análise de dados.

Ainda como consequência do número reduzido de participantes, não pode-se fazer inferência estatística, e assim os resultados obtidos ficam restritos aos participantes do grupo focal implementado.

Outra limitação a ser comentada, é quanto ao espaço de tempo reduzido de contato entre a pesquisadora e os participantes, o que favorece resultados inconclusivos em relação a validade da alternância de aplicação de processos gerenciais em pequenas empresas.

5.4 – Sugestões de trabalhos futuros

Deixa-se como sugestão para trabalhos futuros, a motivação para replicar o estudo a fim de validar as contestações observadas neste trabalho, compreendendo se existe de fato relação entre os processos gerenciais administrador e empreendedor e se esta relação segue a tendência verificada, ou seja, se esses processos acontecem de forma alternada ao longo do tempo ou coexistem exercidos por pessoas diferentes nas empresas. Isto é, recomenda-se a investigação se essas constatações podem ser reconhecidas como uma regra dos processos gerenciais, se existem exceções à regra, ou mesmo a validação da linearidade, especificidades ou padrões da mesma. Além disso, sugere-se a utilização de outras técnicas de coleta e

análise de dados para que se possa ter inferência sobre grupos maiores, o que poderia ser de grande valia para os estudos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. (2011). *Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.*
- BASTOS, A. V. B. (2000). Mapas Cognitivos: ferramentas de pesquisa e intervenção em processos organizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1, 2000, Curitiba: Anpad.
- BEAVER, G. (2003). Small Firms: owners and entrepreneurs. *Strategic Change*, v.12, n.4, p.177-183.
- BERG, B. L. (2001). Qualitative research methods for the social sciences. *California State University, Long Beach*, v. 4.
- BISPO, M. D. S. (2010). Um Diálogo entre os Paradigmas da Teoria Crítica e Interpretativista no Contexto das Organizações: Uma Proposta Baseada no Conceito de Prática. Rio de Janeiro: XXXIV Encontro da Anpad
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC*, v. 2, n. 1 (3), p. 68-80.
- BURRELL, G; MORGAN, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of sociology of corporate life.* London: Heinemann.
- CALDAS, M; FACHIN, R.C. (2005). O paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. *Revista de Administração de Empresas*, v.45, n.2, p. 46 – 51.
- CARLAND, J. W.; BOULTON, F.H.W.R.; CARLAND, J. C. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, v.9, n.2, p.354-359.
- CHAGAS, A. T. (2000). O questionário na pesquisa científica. *Administração On Line*, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./fev./mar. 2000.
- CROTTY, M. (1998). The foundations of social research: meaning and perspective in the research process. *National Library of Australia*.
- CUNHA, P. R.; RAUSCH, R. B.; CUNHA, J. V. A. Contabilidade Internacional: Uma análise metodológica e técnica das pesquisas publicadas no congresso de controladoria da USP e na revista de contabilidade e finanças da USP. XIII Seminário em Administração – Semead – Setembro de 2010.
- DAFT, R. L. (2010). *Leadership and Management*. São Paulo: Cengage Learning.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (coord). *Teoria das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2007
- DANDRIDGE, T.C. (1979). Children are not “Little grown-ups”: Small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management*, v.17, p.53–57.
- DEMO, P. (1992). *Metodologia científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- DRUCKER, P. F. (1981). *A prática de administração de empresas*. São Paulo: Pioneira.

- EDMUNDS, H. (1999). The focus group research handbook. Illinois: NTC.
- FAYOL, J. H. (1989). Administração Industrial e Geral. São Paulo: Atlas.
- FILION, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de administração*, São Paulo, v.34, n.2, p.05-28.
- FILION, L. J. (1999). O Empreendedorismo como Tema de Estudos Superiores. Instituto Euvaldo Lodi. Empreendedorismo: Ciência, Técnica e Arte. Brasília: IEL Nacional.
- FILION, L. J. (1999b). Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.39, n.4, p.06-20.
- FINANCIADORA DE ESTUDOS E PESQUISAS [FINEP]. *Política Operacional*. São Paulo: FINEP, 2000.
- FIOL, C. M.; HUFF, A. S. (1992). Maps for managers: where are we? Where do you go from here? *Journal of Management Studies*, v. 9, n. 3.
- FLÓREN, H. (2006). Managerial Work in Small Firms: Summarising What We Know and Sketching a Research Agenda. *International Journal of Entrepreneur Behaviour & Research*, vol. 12, n. 5, p.272 – 288, 2006.
- GATTI, B. A. (2005). Grupo focal nas pesquisas em ciências sociais e humanas. Brasília: Líber Livro.
- GIL, A. C. (1991). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas.
- GILL, P. STEWART, K. TREASURE, E. CHADWICH, B (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, v.204, n.6.
- GODOY, A. S. (1995c). Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n.3, p. 20 – 29.
- GOMES, E. S.; BARBOSA, E.F. (1999). A Técnica de Grupos Focais para a Obtenção de Dados Qualitativos. Instituto de pesquisa e Inovações Educacionais – Educativa. 07 de Janeiro de 2014. Disponível em: < <http://www.educativa.org.br>>.
- GONDIM, S. M. G. (2002). Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. *Paidéia*, 12 (24), 149-161.
- GRAY, C.; MABEY, C. (2005). Management Development. Key Differences between Small and Large Businesses in Europe. *International Small Business Journal*, v.23(5), p.467-485.
- GROMIK, S. R. (2011). Análise das atividades do dirigente da pequena empresa: estudo baseado nos conceitos de Mintzberg sobre o trabalho do administrador. Tese (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011.
- GUEDES, T. A.; MARTINS, A. B. T.; ACORSI, C. R. L.; JANEIRO, V. (2006). In: Estatística Descritiva. Projeto de ensino aprender fazendo estatística. Maringá, 2006.
- GUERRINI, F. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. (2008). *Gestão e organização na era da informação*. São Carlos: Serviço de Publicações da EESC.

- GURGEL, M. F. (2006). Criatividade e inovação: uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação. Tese (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.
- HAGUETTE, T. M. F. (1997). Metodologias qualitativas na Sociologia. *Petrópolis: Vozes* 5ª Ed.
- JULIEN, P. (1993). *Small Business as a research subject: Some Reflections on Knowledge of Small Business and Its Effects on Economic Theory*. 5a ed, Québec: Economica, p.157-166.
- JULIEN, P. (1997). *Lês PME bilanet perspectives*. 2a ed. Québec: Economica.
- KOTTER, J.P. (1982). The General Managers. *New York: Free*.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. (1999). A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes médicas Sul; Belo Horizonte: EDUFMG.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. (1992). Metodologia científica. São Paulo: Atlas.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. (1996). Técnicas de pesquisa. *São Paulo: Editora Atlas*, 3ª Ed.
- LEONE, N. M. C. P. G. (1991). A dimensão física das pequenas e médias empresas: à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.31(2), p.53-59.
- LOPES, C. P.; SANTOS, M. B.; CLARO, J. A. C. S. (2009). O Empreendedorismo no Brasil e o Processo de Inovação: O caso Mauá. *Revista de Administração e Inovação*, v. 6, n.21.
- LOPES, J. R. (2005). Atitude Empreendedora em Proprietários-Gerentes de Pequenas Empresas de Varejo. Construção de um instrumento de medida. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, 2005.
- LUNARDI, A. L.; BACKES, D. S.; COLOMÉ, J. S.; ERDMANN, R. H. (2011). Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. *O Mundo da saúde*, São Paulo, v.35, n.4, p. 438 – 442.
- MACULAN, A. M. (2005). Analisando o empreendedorismo. *Egepe – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*, Curitiba, v.4, p.497 – 507.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C R. (2007). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAYNARD, M. (1994). Methods, practice and epistemology: Researching Women's Lives from a Feminist Perspective. London: Taylor and Francis.
- MINER, J. B.; RAJU, S. N. (2004). Risk Propensity Differences Between Managers and Entrepreneurs and Between Low- and High – Growth Entreprenerus: A Reply in a More Conservative Vein. *Journal of Applied Psychology*, v.89, n.1, p.3-13.
- MINTZBERG, H. (1973b). The Nature of managerial work. New York: Harper and Row.
- MINTZBERG, H. (1994). Rounding Out the Manager's Job. *Sloan Management Review*, v. 36, n.1, p.11-26.
- MINTZBERG, H. (2001c). A Organização Empreendedora. O Processo da Estratégia, ed 3, v.9, n.1, p.231-238.

- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. (2008). Teoria Geral da Administração. 3a ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- MUNIZ, C. N. S. (2008). Atitude empreendedora e suas dimensões: um estudo de micro e pequenas empresas. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. (). Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial
- OLIVEIRA, J.; ESCRIVÃO FILHO, E.; SIDO NAGANO, M.; FERRAUDO, A. S. O trabalho do dirigente da pequena empresa pode ser descrito pelos papéis do administrador? *Revista de Negócios*, v.15, n.3, 2010.
- OLIVEIRA, A. M.; SANABIO, M. T. (2005). Compreendendo o fenômeno do empreendedorismo: uma análise das escolas do Pensamento Empreendedor. *Egepe – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*, Curitiba, v.4, p.111 – 121
- PARASURAMAN, A. (1991). Marketing Research. Addison Wesley, ed. 2.
- PETERNELLI, L. A.; MELLO, M. P. Conhecendo o R: uma visão estatística. 2. ed. São Paulo: UFV, 2011.
- REIS, E. (1998). Estatística descritiva. Lisboa: Silabo, ed. 4.
- RESSEL, L. B. (2008). O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa: Florianópolis: Texto Contexto Enferm.
- ROBBINS, S. P.; COULTER, M. (1998). *Administração*. 5a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- ROSIN, D. (2015). Trabalho e aprendizagem gerencial do dirigente da pequena empresa: estudo com survey e etnometodologia no setor metal mecânico. Dissertação de Doutorado. Universidade de São Paulo: Escola de Engenharia de São Carlos, 2015.
- ROZENFELD, H; et al. (2006). Gestão de Desenvolvimento de Produtos: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Editora Saraiva.
- RUBIN, H. J.; RUBIN, I. S. (1995). Qualitative interviewing: the art of hearing data. *Thousand Oaks: Sage*.
- SACCOL, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração UFSM*, v. 2, n.2, p. 250 – 269, 2009.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [SEBRAE]. *MPEs de Base Tecnológica: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros*. São Paulo: SEBRAE, 2001.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [SEBRAE]. *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa*. São Paulo: SEBRAE, 2013.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [SEBRAE]. *Indicadores SEBRAE- SP. Especial: Mercado de Trabalho (Resultados de 2012)*. São Paulo: SEBRAE, 2013.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. (2000). The promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, v.25, n.1, p. 217-228.

- SHANE, S. (2003). Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management*, v.29, n.3, p.333-349.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. (2005). Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação. Florianópolis: UFSC, ed. 4, p. 20.
- SMEHA, L. J. (2009). Aspectos epistemológicos subjacentes a escolha da técnica do grupo focal na pesquisa qualitativa. *Revista de Psicologia da IMED*, v.1, n.2, p. 260 – 268, 2009.
- SOUZA, A.E. (2011). Indicadores de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas: estudo no setor calçadista de Santa Catarina. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, S.P, 2011.
- STEWART D. W.; SHAMDASANI P. M. (1990). Focus groups. Theory and practice. *London: Sage Publications*.
- STEWART JR, W. H.; WATSON, W. E.; CARLAND, J. C.; CARLAND, J. W. (1999). A Proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business Manager*, v.14, p.189-214.
- STOECKICHT, I. P. (2005). Gestão estratégica do capital humano – avaliando o potencial de inovação de uma empresa: estudo de caso. Tese (Mestrado) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.
- SWAN, J. (1997). Using cognitive mapping in management research: decisions about technical innovation. *British Journal of Management*, v.8.
- TEÓFILO, C. R.; IUDÍCIBUS, S. (2005). Uma análise crítico-epistemológica na produção científica em contabilidade no Brasil. *Contabilidade, gestão e governança*, v.8, n.2, 2005.
- TESCH, R. (1990). Qualitative Research: analysis types and software tools. New York: Falmer Press.
- TORRES, O.; JULIEN, P.A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*. v.23, p. 355 – 377.
- TORRES, R. L. (2013). A “inovação” na teoria econômica: uma revisão. VI Encontro de Economia Catarinense. Joinville, 2012.
- VARGENS, E. (2001). Utilizando mapas cognitivos para compreender interorganizações: o mapeamento nos postos de emissão de identidade. In: Encontro nacional da associação nacional de programas de pós-graduação em administração, 25, 2001, Campinas: Anpad.
- VERGARA, S. C. (2005). Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas.
- VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. (2005). VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. (2007). Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *RAE*, v. 45, n.4, p. 66 – 72.
- VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. (2007). Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (coord). Teoria das Organizações. São Paulo: Atlas.
- YIN, R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE A

Termo de compromisso ético

Convidamos-lhe a participar da pesquisa intitulada “**Dirigente da pequena empresa: administrador ou empreendedor**”, conduzida pela graduanda em Engenharia de Produção Ana Carolina Deriggi, sob a orientação do Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho, da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC), da Universidade de São Paulo (USP). O objetivo geral da pesquisa é identificar o estilo de gestão dos dirigentes das pequenas empresas: o administrativo ou o empreendedor. Para tanto, a sua participação é muito importante e ela se dará da seguinte forma: formaremos um grupo focal, que se assemelha a uma discussão em grupo, para coletar informações relacionadas ao tema desta pesquisa e ao longo dos encontros aplicaremos um questionário. Durante os encontros também será oferecido um treinamento, para que consigamos auxiliar no seu entendimento sobre os tópicos que abordamos na pesquisa. Gostaríamos de esclarecer que a sua participação é totalmente voluntária, podendo você recusar-se a participar sem que isto acarrete em qualquer ônus ou prejuízo a sua pessoa. Os dados coletados serão utilizados somente para os fins desta pesquisa e serão tratados com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade. Alguns dados de identificação serão coletados para efeito de cadastro, mas serão mantidos em um banco de dados à parte de suas respostas. Após recebermos a sua resposta, a mesma será codificada a fim de evitar qualquer identificação indevida. O comportamento a ser praticado é de respeitar os representantes das empresas, seu ambiente de atuação e sua capacidade intelectual de entender o trabalho proposto; ser claro sobre a finalidade da pesquisa e fiel aos compromissos assumidos, bem como propiciar o compartilhamento com os mesmos dos resultados obtidos. Este documento destina-se a garantir a confidencialidade dos dados obtidos durante o grupo focal intitulado *Características administrativas e empreendedoras do dirigente da pequena empresa*. Todas as partes envolvidas nesta pesquisa, incluindo todos os membros do grupo focal, pesquisadora, orientador responsável e colaboradores serão solicitados a ler e assinar a seguinte declaração indicando que eles são coniventes com seus termos.

Tenho a honra de afirmar que me comprometo a não comunicar ou de qualquer maneira divulgar publicamente informações discutidas no grupo e concordo em não falar sobre qualquer material relacionado com este estudo com ninguém fora os membros do grupo focal, participantes e colaboradores da pesquisa.

Ana Carolina Deriggi
Bolsista

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho
Orientador responsável

São Carlos, ____ de _____ de 2015

Eu concordo em participar da pesquisa e estou informado do seu desenvolvimento.

Participante:

APÊNDICE B

PESQUISA SOBRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

DATA

HORA

ENTREVISTADO

IDADE

SEXO ☐ M ☐ F ☐

É O PROPRIETÁRIO DA EMPRESA? ☐ SIM ☐ NÃO ☐

QUAL A SUA FORMAÇÃO?

FUNDAMENTAL	<input type="checkbox"/>	MESTRADO	<input type="checkbox"/>
ENSINO MÉDIO	<input type="checkbox"/>	DOUTORADO	<input type="checkbox"/>
TÉCNICO	<input type="checkbox"/>	PÓS – GRADUAÇÃO	<input type="checkbox"/>
CURSO SUPERIOR	<input type="checkbox"/>	ESPECIALIZAÇÃO	<input type="checkbox"/>

ÁREA DE FORMAÇÃO

EMPRESA

NOME DA EMPRESA

ANO DE FUNDAÇÃO

A EMPRESA FAZ PARTE DE ALGUM GRUPO?

☐ NÃO ☐

☐ SIM ☐

SE SIM

☐ MATRIZ ☐

☐ FILIAL ☐

NÚMERO MÉDIO MENSAL DE FUNCIONÁRIOS

RAMO DE ATIVIDADE DE EMPRESA

Software/ informática		Eletrônica/telecomunicações	
Mecânica de precisão/automação		Química fina	
Biotecnologia		Novos materiais	
Equipamentos médico-hospitalares		Outro	

SE OUTRO, QUAL?	
------------------------	--

NÚMERO DE SÓCIOS	
-------------------------	--

SÓCIO	SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE	FORMAÇÃO
1				
2				
3				
4				
5				

SÓCIO	FUNÇÃO NA EMPRESA
1	
2	
3	
4	
5	

OS ATUAIS SÓCIOS SÃO FUNDADORES DA EMPRESA?	SIM		NÃO	
--	-----	--	-----	--

QUAL A MOTIVAÇÃO PARA A CRIAÇÃO DA EMPRESA?			
Oportunidade de negócio		Experiência no ramo	
Necessidade de emprego		Compra da empresa	
Já era da família		Aposentadoria	
Mudança de ramo		Investimento	
Satisfação em ter o próprio negócio		Outra	

SE OUTRA, QUAL?	
------------------------	--

APÊNDICE C

Dia 2 – Case: Jorge

Cenário: O escritório do diretor financeiro de uma grande empresa numa segunda-feira de manhã cedo. Jorge, gerente de planejamento econômico, apresentou um relatório ao seu chefe imediato, o diretor financeiro.

Diretor: Sente-se, Jorge, enquanto eu leio seu relatório.

Jorge: (praticamente desmoronando na cadeira) Esta é a primeira oportunidade que tenho de sentar nesta última semana.

Diretor: (após examinar os principais aspectos do relatório) Está bom, Jorge. É exatamente o que precisamos. Mas, por que ele não estava pronto para o tesoureiro na sexta-feira, como tínhamos combinado?

Jorge: Francisco ficou doente na segunda-feira e o marido da nova funcionária pediu que ela se mudasse para Salvador. Com isso perdi três bons funcionários em três semanas. E, quando olhei a primeira versão, já era tarde e a versão estava completamente ininteligível. Luis poderia ter trabalhado nela comigo, mas há meses que ele estava para tirar férias e foi para Fernando de Noronha na quarta-feira passada. Já tinha feito todos os planos e eu não poderia pedir-lhe que adiasse sua viagem. Então, por mais que tenhamos tentado – e Deus sabe como nos esgotamos nesse relatório - foi simplesmente impossível terminar na sexta-feira. Como estava, terminei no sábado e no domingo. Trabalhei feito um “burro de carga” neste projeto e só tenho em troca perguntas de por que não terminei mais cedo. Aqui, quase não se liga para o quanto se trabalha num relatório como esse. O tesoureiro quer alguma coisa, talvez pouco importante para ele, e ela chega até nós como um grande projeto. Nós nos dedicamos de corpo e alma a ele e, depois, ninguém liga a mínima para o que fizemos. Você pode perguntar ao Paulo – fiquei aqui até seis horas de sábado, trabalhando nesta coisa de louco.

Diretor: Sei que você trabalhou muito, Jorge. Nunca disse que você não trabalhou. Este relatório está ótimo. É isso mesmo que eu queria. Mas não era você que tinha que fazer o relatório. Estamos com este trabalho há duas semanas. Discutimo-lo de novo há dez dias por minha iniciativa. Neste tempo todo, nunca você disse que ele não ficaria pronto. Então,

chegou aqui sexta-feira pedindo-me que telefonasse para o tesoureiro para pedir uma prorrogação do prazo.

Jorge: De qualquer maneira, ele só queria o relatório na terça-feira. A reunião da diretoria só é na terça-feira.

Diretor: Mas ele nos pediu o relatório para sexta-feira e tivemos muito tempo para prepará-lo. Por que não podemos programar os trabalhos e ter certeza que eles serão aprontados a tempo?

Jorge: (repete a explicação anterior, enfatizando de novo sua própria carga de trabalho e as horas extras que trabalhou no relatório pelas quais não teve qualquer remuneração adicional).

Diretor: Jorge, não quero que você trabalhe mais ainda. Não quero que você trabalhe além do expediente. Quero que você organize seu departamento para os trabalhos serem entregues dentro do prazo.

Jorge: Não sei o que você quer. Trabalho mais do que todo mundo aqui. (Repete de novo as explicações do atraso do relatório, com mais alguns detalhes e comentários).

Diretor: Vamos almoçar e conversar mais um pouco sobre isso.

Jorge: Não posso sair para almoçar. Não tenho tempo. Minha mesa está cheia de papéis. Provavelmente ficarei trabalhando até as oito horas. Você não faz idéia do trabalho que passa pela minha sala. Tenho que voltar a ele. (Levanta-se e anda na direção da porta, resmungando que trabalha mais do que todo mundo na empresa e que ninguém liga para isso). O pessoal da área de investimento sai as cinco em ponto...

Qual o diagnóstico da situação? Qual solução você proporia?

Fonte: STONE, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 4a edição. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

Dia 3 – Case: Água e esgoto

Patrícia Silva, presidente autarquia municipal de serviço de água e esgoto SAE de uma cidade do interior de São Paulo, estava convencida de que um instrumento gerencial eficaz era absolutamente essencial para o êxito da empresa. Ela notara que os diretores dos departamentos continuavam agindo como bem entendiam. Tomavam decisões sobre problemas à medida que surgiam e se orgulhavam de ter uma habilidade de “apagar incêndio”.

Mas a autarquia parecia estar à deriva, as decisões de um diretor nem sempre eram compatíveis com as de outro. O diretor de regulamentação estava sempre pressionando a Patrícia e o diretor financeiro por aumento na tarifa, mas sem sucesso já que não consegue justificar eficazmente os custos do tratamento d’água e esgotos; o diretor de gestão de pessoas vive em conflito com o diretor de operações, pois este considera os trabalhadores com muitos privilégios na empresa; o diretor de operações avalia que a questão dos custos é uma questão menor já que dá prioridade à expansão da linha.

Quando você visitou a empresa como consultor, a pedido de Patrícia, e examinou a situação, descobriu que:

1. de forma geral, as atividades desempenhadas pelas diretorias não contribuíram com a consecução do objetivo estabelecido da empresa. Cada diretor, praticamente, agia como queria;
2. ainda que não seja possível predizer com certeza a ocorrência dos eventos futuros, os diretores não preparavam o porvir e não levantam as possíveis dificuldades;
3. as duplicações de esforços, as atividades desnecessárias, as ineficiências no uso dos recursos, via de regra, limitados, não eram evitados.
4. a presidente não exercia controle das atividades dos diretores; estes não controlavam seus gerentes; e assim por diante na hierarquia abaixo.

Como você, um consultor contratado pela empresa, faria o diagnóstico, fundamentaria os conceitos e apresentaria a solução?

Elaborado por: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

Dia 4 – Case: Análiz S. A.

Carlos é dono da empresa “Análiz S.A.”, uma empresa do interior do estado de São Paulo, terceirizada pelo governo, que está fazendo análises laboratoriais de amostras de água retiradas do rio que passa pelo município. Atualmente, esse município coleta água de poço artesiano, mas está tentando encontrar alternativas de fonte de água para consumo da população devido à crise hídrica. Por isso, a Análiz S.A. foi contratada com o intuito de comunicar ao governo se a água do rio é própria para consumo e assim ser uma alternativa aos poços artesianos. A empresa tem poucos funcionários que fazem as tarefas de buscar os frascos de água para análise, fazer as análises de cloro, flúor, pH e turbidez e cuidar de infecções bacteriológicas. Carlos supervisiona as análises e é o principal responsável pelas questões jurídicas e financeiras.

Além dos trabalhos rotineiros de análise, ele ainda precisa prestar contas ao governo, que quer uma alternativa rápida e eficaz para o problema de água, e ainda foi convocado a participar de palestras e congressos sobre o tema de racionamento. Ainda, precisa informar a seus funcionários as exigências da Vigilância Sanitária e aprimorar os testes de acordo com as necessidades de consumo e abastecimento da população, cada vez mais indignada com as decisões do governo.

Carlos decidiu abrir essa empresa após se formar em Administração de Empresas pela FISP, Faculdade do Interior de São Paulo. Na graduação, ele estudou que administrar era trabalhar em com e através de pessoas para atingir objetivos em comum e que era essencial planejamento, organização, direção e controle, o que acredita fazer com eficiência e eficácia. Entretanto, Carlos observa que nem sempre sua rotina é caracterizada por essas funções, tendo que: representar a organização por meio da sua autoridade formal e *status* em atividades cerimoniais das prefeituras; coletar nesses encontros informações relevantes à empresa; ser responsável pela transmissão de informações essenciais aos seus funcionários; conduzir as negociações com representantes de outras organizações e mediar conflitos entre as chefias.

Questionando a si mesmo se está agindo corretamente e administrando sua empresa de forma coerente, ele decide mandar um e-mail para um antigo professor da FISP e expor sua situação, com a intenção de saber se está tomando decisões erradas ou se essa fragilidade na rotina é comum. Ele também quer entender porque isso acontece. Você, professor, precisa responder esse e-mail.

Elaborado por: Ana Carolina Deriggi

Dia 5 – Case: Beto Carrero

Não existe no Brasil um exemplo melhor para ilustrar a máxima “Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez” do que a história de João Batista Sérgio Murad. Menino pobre, nascido em 1937 no interior do estado de São Paulo, o menino João Batista sonhava em ser o Zorro brasileiro e trabalhar em um parque de diversões. A vida pobre, e em contato com a realidade rural, não foi motivo de desânimo, ao contrário, ele sempre expressou a necessidade de chegar ao sucesso.

No período da infância e adolescência, João Batista criou ligação com o mundo dos rodeios e caubóis. Ainda jovem, ele queria ser cantor sertanejo, em sua cidade natal, São José do Rio Preto. Ele se tornou promotor de rodeios e músico sertanejo. Aos 18 anos, sem medo de assumir riscos de um negócio novo, mas acreditando no sucesso, comprou um espaço em uma rádio da cidade, formou uma dupla sertaneja e chegou ao rádio onde tocava música sertaneja e contava "causos" em dupla com Dino Santana, irmão de Dedé Santana. Conseguiu um patrocinador para bancar o horário na rádio.

O patrocinador cancelou o contrato, pois como cantor, João Batista, para ser ruim, precisava melhorar muito. O que movia ele era a necessidade de realização e não se rendia à derrota da primeira batalha. A experiência da rádio mostrou que ele tinha jeito para vender propaganda e decidiu que iria viver disso. Mudou o rumo e comprou um outro horário em uma outra emissora com um outro patrocinador e foi ser apresentador. Fez tanto sucesso que com pouco tempo não tinha espaço publicitário em seu programa.

Contando com o apoio moral de familiares e amigos, sua torcida organizada, após alguns anos, João Batista foi enfrentar a selva de pedra e mudou-se para São Paulo. Chegando à capital paulista foi vender espaços publicitários para rádios. Com o tempo, montou sua agência de propaganda e criou sua famosa logomarca. Com sua incansável força de vontade, sua agência, a JB World, chegou a ser a 19ª em termos de faturamento do Brasil. Autodidata como publicitário, gabava-se de ter lançado Regina Duarte como garota-propaganda.

João Batista tinha uma grande rede de apoio profissional, pois era um elo respeitado e querido. Em uma das separações dos Trapalhães, ele convidou os dois lados para jantar sem avisar quem estaria presente. Foi a fórmula certa para a reconciliação do grupo. Chegou a trabalhar na TV também, com "Os Trapalhães", e teve até um quadro fixo no programa "Domingo Legal", de Gugu Liberato.

Apaixonado por rodeios, espetáculos circenses, cavalos, caubóis; tomado pelo sentimento de independência e necessidade de realização, João Batista visitou a Disney nos Estados Unidos e resolveu colocar as mãos às obras e construir com seus próprios recursos um dos maiores parque temático do mundo. Aproveitando o sucesso de sua marca, procurado por várias empresas querendo comprar os direitos de uso, visualizou a concretização de seu sonho.

Uma das empresas a procurá-lo foi a Hering que lançou camisetas, calças jeans com a grife de João Batista. Como pagamento, a Hering deu uma “fazenda” no interior de Santa Catarina. Quando ele foi visitar a região, com alguns familiares, encontrou só areia. Falaram para ele: “poxa, te deram uma fazenda que não produz nada, só tem areia”. Olhando para o horizonte, ele disse: “vocês estão enganados, aqui, neste lugar, vou construir o maior parque temático da América Latina e vou produzir entretenimento para todo mundo”. E assim fez e, o mais importante, construiu o 5º maior parque temático do mundo.

Elaborado por: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

Adaptado por: Ana Carolina Deriggi

Dia 6 – Case: Beto Carrero II

Não existe no Brasil um exemplo melhor para ilustrar a máxima “Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez” do que a história de João Batista Sérgio Murad. Menino pobre, nascido em 1937 no interior do estado de São Paulo, que construiu o 5º maior parque temático do mundo.

Na visão de milhões de brasileiros, João Batista era uma pessoa criativa, sonhadora e que gostava de assumir riscos para ser um “fazedor de história” e não um “contador de história”. As pessoas o identificam como aquele que conseguiu driblar o próprio futuro a partir de uma capacidade ímpar de enxergar em uma fazenda de areia um jeito de atender a necessidade de entretenimento de milhares de pessoas.

Para ele, sua história de sucesso, propensão à criatividade e ter o controle das decisões do parque de modo que tudo caminhasse do jeito que sonhou, sem muito planejamento antecipado, hierarquia ou aquele “monte de papel que só causa atraso e burocracia”, era o caminho certo para garantir o sucesso do negócio. Afinal, ele criara tudo e tinha um faturamento muito maior que inúmeras empresas as quais conhecia...

No entanto, há quem dissesse que os primeiros anos foram muito difíceis, pois a falta de mediadas de eficiência tornavam a empresa com dificuldade de alavancar capital para seu crescimento. Algumas decisões saíam do controle, ele já não tinha mais o conhecimento de tudo o que acontecia com os seus clientes e funcionários e os custos de novas construções e manutenção do parque eram altíssimos.

Com o crescimento da empresa, João Batista expressava e imprimia à direção o seu desejo pessoal de independência, o que estendia à atuação dos funcionários. Alguns conselheiros administrativos discordavam, defendendo a criação de práticas de planejamento formal, estabelecimento de tarefas e cargos e a criação de uma hierarquia.

João não entende porque seus conselheiros tanto insistem na formalização do planejamento, regras e práticas e não vê a necessidade de cargos intermediários. Desconfiado da lealdade de seus conselheiros, ele decide pedir sua ajuda.

Você, que era vizinho de João no interior de São Paulo, conseguiu estudar na capital e se especializou em finanças e negócios. Como amigo de João e contrato por ele, o que você diria a respeito da opinião dos conselheiros e como explicaria essa divergência de pensamentos?

Elaborado por: Ana Carolina Deriggi

Dia 7 – Case: Sérgio Asphan

Sérgio Asphan, descendente de árabes, viveu em uma fazenda próxima a Teófilo Otoni, município mineiro de forte atividade extrativa. A adolescência trouxe a responsabilidade cedo, tendo sempre trabalhado de alguma forma com o pai. Aos 17 anos, obteve uma bolsa de estudos nos Estados Unidos. Depois dessa oportunidade múltiplas experiências profissionais se sucedem. A partir dessas experiências, resolve então “ganhar dinheiro” por conta própria.

Gerencia uma empresa de lapidação de pedras que utilizava o sistema artesanal. Com as viagens ao exterior para negociar as vendas, começa a perceber que o padrão internacional requerido para as pedras lapidadas era muito diferente daquele praticado no Brasil. Percebe que as empresas de lapidação do exterior utilizam máquinas para conferir padrão estético. Volta para o Brasil e começa, na sua empresa, a buscar novas formas de lapidar, mesmo dentro do padrão manual e ao mesmo tempo visualiza a necessidade de desenvolver uma máquina.

Cria a Asphan Gemas e começa a seguir a linha americana e europeia de lapidação, mesmo trabalhando à mão livre. Rapidamente desenvolveu um senso prático da necessidade de padronização e manutenção de certas qualidades estéticas ao produto-principal de seu negócio. A Asphan Gemas quebrou, entretanto, por incapacidade administrativa. Asphan então abre outros negócios, mas pouco tempo depois surge a ideia de criar a Lapidart através de um olhar diferenciado do processo de lapidação pelo desenvolvimento de uma máquina com padrões de lapidação capazes de inserção e competitividade internacional.

Quando da concepção da máquina de lapidação, o empresário Sérgio Asphan e o seu segundo sócio na Lapidart desenvolveram os projetos virtuais em terceira dimensão da máquina, com um novo conceito de lapidação. Com o propósito de transformar esse desenho virtual em protótipo real, o empresário procurou o SEBRAE Minas. Nesse momento demonstra significativo conhecimento da dinâmica do setor, percebendo que o Brasil estava perdendo o posto de maior explorador de pedras preciosas para países da Ásia como China e Índia porque esses países já utilizavam tecnologia de lapidação com máquinas.

No processo de criação da visão da empresa Lapidart, reconhece seu caráter persistente, estudioso e comprometido; ressalta seu entusiasmo e extrema disposição para o trabalho.

Pela sua experiência de quase 15 anos ora atuando como empresário de lapidação, ora como comerciante de pedras, desenvolveu uma capacidade crítica de analisar o setor e caracterizar a sua dinâmica. Um ano após ser criada, a Lapidart ganhou o Prêmio Inovação Tecnológica 2001, promovido pelo Sebrae-Minas durante o Minastec, em Belo Horizonte, em disputa que envolveu 77 empresas do Estado. Em 2002, a empresa foi novamente premiada, desta vez pela Finep (Financiadora de Estudos e Projetos), órgão ligado ao Ministério de Ciência e Tecnologia. Foi a única empresa mineira a ganhar o Prêmio de Inovação Tecnológica Finep 2003 – Região Sudeste.

Qual o diagnóstico da situação? Que solução você proporia?

Fontes:

PORTES, Márcio Rosa. **O processo visionário e o desenvolvimento de características e habilidades empreendedoras: o caso Lapidart Ltda.** 2006. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2006.

LAPIDART LTDA. Disponível em <http://www.lapidart.com.br>. Acesso em 20 de fevereiro de 2015.

APÊNDICE D

FEEDBACK SOBRE O TREINAMENTO: CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS E EMPREENDEDORAS DO DIRIGENTE DA PEQUENA EMPRESA

LEGENDA

1	2	3	4	5
Sim/ Sempre/ Todos	A maioria/ A maior parte	Às vezes/ Um pouco	Raramente/ Muito pouco	Não/ Nunca/ Nenhum

Sobre o treinamento:	1	2	3	4	5
Você já conhecia os termos, expressões e abordagens discutidos no treinamento?					
Você tinha conhecimento teórico aprofundado sobre eles?					
Você já participou de outros treinamentos ou cursos similares?					
Você acompanhou com facilidade o treinamento oferecido pela pesquisadora?					
Você acompanhou com facilidade a discussão em grupo?					
Você entendia claramente o exercício (case) proposto no início de cada dia de treinamento?					
Você acredita que a pesquisadora e colaboradores demonstraram domínio sobre o assunto?					
Você acredita que os recursos gráficos auxiliaram seu entendimento sobre o assunto?					
Você acredita que a linguagem utilizada pela pesquisadora e colaboradores era condizente com a proposta?					
Você se sentiu tímido ou inibido com a participação da pesquisadora e dos colaboradores da pesquisa?					
Você se sentiu tímido ou inibido por algum outro participante?					
Você pensa que a não utilização de gravadores de voz e/ou imagem contribuiu para você se expressar mais livremente?					
Você acredita que o termo de compromisso ético contribuiu para você se expressar mais livremente?					
Você acredita que teve oportunidade para expressar sua opinião sempre que desejava?					
Você se sentiu pressionado a responder perguntas que não gostaria de ter respondido?					
Você pensa que houve perguntas que invadiram a sua privacidade?					
Você pensa que o tempo dedicado às atividades era					

compatível com o exercício proposto?					
Você acha que as discussões promovidas teagregaram conhecimento técnico?					
Você crê que os assuntos discutidos são compatíveis com a sua rotina?					
Você acredita que o treinamento irá colaborar com o processo de trabalho desenvolvido na sua empresa?					
No caso de haver mais treinamentos como esse, oferecidos pela Universidade de São Paulo, você se interessaria em participar?					
Na sua opinião, os dias e horário de treinamento foram adequados?					
Você pensa que duas horas por dia de treinamento foram suficientes?					
De modo geral, você pensa que o treinamento contribuiu para a sua formação e trabalho?					
Você acha que o grupo era homogêneo e alinhado?					
Você recomendaria esse treinamento a amigos e outros dirigentes?					
Você acha que deve haver mais treinamentos como esse?					
O treinamento atendeu à sua expectativa?					