

**UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Paulo Ricardo Mariotini

**COMPETÊNCIAS DE EMPREENDEDORES E ESTRATÉGIAS DE
MARKETING: UM ESTUDO MULTICASO EM BELO HORIZONTE (MG) E
REGIÃO METROPOLITANA**

Belo Horizonte - MG

2015

Paulo Ricardo Mariotini

**COMPETÊNCIAS DE EMPREENDEDORES E ESTRATÉGIAS DE
MARKETING: UM ESTUDO MULTICASO EM BELO HORIZONTE (MG) E
REGIÃO METROPOLITANA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em
Administração da UNIVERSIDADE FUMEC,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima

Área de Concentração: Gestão Estratégica de
Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e
Comportamento Organizacional

Belo Horizonte - MG

2015

Mariotini, Paulo Ricardo.

M342c Competências de empreendedores e estratégias de marketing:
um estudo multicaso em Belo Horizonte (MG) e região metropolitana.
/ Paulo Ricardo Mariotini – Belo Horizonte, 2015.

107 f : il. ; 30 cm.

Orientador: Juvêncio Braga de Lima.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade
de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Marketing – Estudo de casos. 2. Empreendedorismo – Estudo
de casos. 3. Desempenho. I. Lima, Juvêncio Braga de.
II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.
III. Título.

CDU: 658.8



UNIVERSIDADE
FUMEC

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada “**Competências de empreendedores e estratégias de marketing: um estudo multicaso em Belo Horizonte (MG) e região**” de autoria de Paulo Ricardo Mariotini Gameiro, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima – Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Ronaldo Darwich Camilo – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Daniela Meirelles Andrade – UFLA
(Examinador Externo)

Prof. Dra. Cristiana Fernandes De Muyllder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 17 de dezembro de 2015.

Dedico este trabalho a todos aqueles que passaram e contribuíram, de alguma maneira, para que este trabalho fosse realizado.

AGRADECIMENTOS

Começo agradecendo à minha alma gêmea, minha companheira e grande amor da minha vida, minha esposa Suzanne, e também ao meu bem maior e parte importante do meu coração, que se desprende e hoje bate do lado de fora do peito, minha filha Clara, por terem me oferecido conforto quando precisei, por terem me acompanhado até a hora que acabasse minha disposição física e mental para a leitura e escrita.

Agradeço ainda a compreensão e apoio da flor da minha vida, minha mãe Margarida, e também aos meus irmãos Anna e Vitor, que, embora estivessem longe geograficamente, sempre se fizeram presentes nos mais variados momentos, pois, se não estivessem comigo, eu jamais chegaria a este momento com alguma lucidez.

Também devo agradecer ao meu orientador e a todos os professores que contribuíram para que este momento chegasse e este sonho fosse realizado, pois sem estes profissionais da educação, isso jamais seria possível.

Agradeço aos empreendedores entrevistados, que me receberam de braços abertos para me fortalecerem com esta contribuição teórica, bem como aos meus colegas de mestrado que, direta ou indiretamente, me apoiaram e contribuíram para que meu sonho chegasse ao mesmo patamar dos sonhos deles.

Quero deixar um agradecimento especial para meus amigos da Tropa de Elite, Adriano Alberto Silva, Marco Antônio Coutinho e Wesley de Assis Gomes, que foram, sem dúvida nenhuma, pessoas de extrema importância para que meu sonho não terminasse junto com o mestrado, pois a amizade deste grupo estará presente em diversos encontros na Rua Morta, ou em Conselheiro Lafaiete – ponto de parada obrigatório –, ou pedalando na Lagoa da Pampulha, ou em viagens a Buenos Aires, ou, melhor ainda, em momentos mais simples, porém especiais.

Ainda agradeço aos meus sogros, que estiveram presentes em vários momentos importantes e também à minha querida peste, cunhada mais que amada, peça fundamental. E ainda, a todos os meus amigos e familiares que dispuseram de seu tempo para acompanharem de perto este momento tão importante, que é a defesa desta dissertação. Não esqueci da Hilda Gonçalves, uma pessoa que nem conheci pessoalmente, mas que foi fundamental para que este momento. Obrigado!

RESUMO

Objetivou-se com este trabalho caracterizar as competências desenvolvidas por pequenos empreendedores de Belo Horizonte e Região Metropolitana e descrever as estratégias de marketing por eles implementadas em suas empresas. Para tanto, foram realizadas entrevistas com cinco microempreendedores, por meio de um roteiro, constituindo um estudo de casos múltiplos, com emprego da análise de conteúdo. Assim, foi possível identificar como foram construídas as competências dos empreendedores entrevistados, as quais se deram mediante a aquisição dos conhecimentos tácito e explícito, como também das experiências observadas e vividas. Também se constatou que, no início de seus negócios, os entrevistados adotavam mais frequentemente estratégias emergentes que deliberadas, passando cada vez mais ao emprego de estratégias deliberadas, revelando crescente interesse pelas ferramentas de marketing. Concluiu-se que os empreendedores possuíam competências e opiniões sobre o marketing no início de seus empreendimentos, mas lhes faltavam competências específicas de marketing sobre o *porquê* e o *como fazer* marketing.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Competências. Estratégias de marketing. MPE. Pesquisa qualitativa.

ABSTRACT

The objective of this study was to characterize the competencies developed by small entrepreneurs Belo Horizonte and Metropolitan Region and describe their views about the marketing strategies they implemented in their companies. Interviews were conducted with five micro-entrepreneurs, through a script, making a study of multiple cases with content analysis. It was possible to identify how the skills of entrepreneurs interviewed were built, which were through the acquisition of tacit and explicit knowledge, as well as the observed and experiences. It's also found that at the beginning of their business, the entrepreneurs take most emerging strategies that they adopted deliberate ones, moving increasingly to the use of deliberate strategies, showing growing interest in marketing tools. It was concluded that entrepreneurs possess skills and opinions about marketing at the beginning of their business projects, but lacked specific skills of marketing on why and how to do marketing.

Keywords: Entrepreneurship. Competence. Marketing strategies. SME. Qualitative research.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Empregos por setor.....	14
FIGURA 2 – Geração de empregos.....	15

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Valor adicionado das micro e pequenas empresas na economia nacional (2009-2011)	16
QUADRO 2 – Setor de Serviços - Variáveis.....	16
QUADRO 3 – Setor de Comércio - Variáveis	17
QUADRO 4 – Evolução do marketing.....	25
QUADRO 5 – Dimensões da codificação do conhecimento	35
QUADRO 6 – Competências do indivíduo	36
Quadro 7 – Histórico da gestão do conhecimento	38
QUADRO 8 – Síntese das categorias analisadas	49
QUADRO 9 – Formação das competências – Experiências observadas	82
QUADRO 10 – Formação das competências – Conhecimento tácito	83
Quadro 11– Formação das competências – Conhecimento explícito.....	84
QUADRO 12 – Formação das competências – Experiências vividas	85
QUADRO 13 – Tipos de estratégias emergentes e as ferramentas de marketing utilizadas	88
QUADRO 14 – Tipos de estratégias deliberadas e as ferramentas de marketing utilizadas	90

ABREVIATURAS E SIGLAS

CDL	Câmara de Dirigentes e Lojistas
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBCO	Instituto Brasileiro de Consultores de Organização
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIC	Organizações Intensivas do Conhecimento
ONU	Organização das Nações Unidas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE NA	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - NACIONAL
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de pesquisa.....	13
1.2 Objetivos.....	13
1.3 Justificativas.....	13
1.4 Estrutura da dissertação	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Estratégias precedem o marketing.....	19
2.2 O marketing tradicional e as estratégias de marketing	23
2.3 Empreendedorismo	27
2.4 Competências e conhecimentos	31
2.4.1 <i>Competências</i>	31
2.4.2 <i>Conhecimentos</i>	33
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem	42
3.2 Estratégia de pesquisa quanto ao método	43
3.3 Objeto de análise.....	44
3.4 Instrumento e técnica de coleta de dados	46
3.5 Técnica de análise e interpretação de dados	47
4 COMPETÊNCIAS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING NAS MPES	50
4.1 Empreendedorismo no segmento de academia.....	51
4.1.1 <i>Competências, conhecimentos e experiências anteriores</i>	51
4.1.2 <i>Ferramentas e estratégias de marketing</i>	54
4.2 Empreendedorismo no segmento gráfico-digital.....	57
4.2.1 <i>Competências, conhecimentos e experiências anteriores</i>	57
4.2.2 <i>Ferramentas e estratégias de marketing</i>	60
4.3 Empreendedorismo no segmento farmacêutico-homeopático.....	62
4.3.1 <i>Competências, conhecimentos e experiências anteriores</i>	62

<i>4.3.2 Ferramentas e estratégias de marketing</i>	65
4.4 Empreendedorismo no segmento de leitura de diários jurídicos	69
<i>4.4.1 Competências, conhecimentos e experiências anteriores</i>	<i>69</i>
<i>4.4.2 Ferramentas e estratégias de marketing</i>	<i>73</i>
4.5 Empreendedorismo no segmento de prestação de serviços em informática	75
<i>4.5.1 Competências, conhecimentos e experiências anteriores</i>	<i>75</i>
<i>4.5.2 Ferramentas e estratégias de marketing</i>	<i>78</i>
5 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM MPES	81
5.1 Análise da formação das competências dos empreendedores	81
5.2 Concepções iniciais e visões consolidadas das estratégias de marketing e suas ferramentas	86
<i>5.2.1 Experiências e concepções iniciais de marketing e suas ferramentas</i>	<i>86</i>
<i>5.2.2 Desenvolvendo as estratégias de marketing e as ferramentas utilizadas</i>	<i>89</i>
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS	95
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	106

1 INTRODUÇÃO

Incerteza e receio são palavras que perseguem a maioria das pessoas que desejam empreender seu próprio negócio e pôr à prova todas as suas competências. Mas todo o conhecimento adquirido ao longo da vida pode contribuir de maneira significativa para que esses sentimentos sejam minimizados, desde que sejam estruturados e utilizados de modo que se possa extrair o melhor resultado de suas experiências individuais e coletivas. Para obter mais informações de como essas experiências são percebidas e utilizadas pelo micro e pequeno empreendedor, investigaram-se os conceitos principais utilizados no uso desses experiências para que fossem traduzidas em resultados para este estudo.

Assim, o ponto de partida foi a abordagem do conhecimento, considerando que há muito tempo se estuda e se tenta conceituar esse tema e suas diversas ramificações sem uma concordância na literatura (TEIXEIRA, 2011). Seguindo esta constatação, mas já explorando a segunda temática deste trabalho, embora existam diversos trabalhos sobre estratégia de marketing e suas mais variadas aplicações, constatou-se que, ao juntar ambos os temas – conhecimento e estratégia de marketing – no mesmo estudo, dentro do contexto das micro e pequenas empresas – MPEs¹, a gama de material de estudo a ser trabalhado sofreu redução considerável. Contudo, Brito (2008) sugere que o conhecimento, dentro da gestão de competência, é uma das características mais marcantes e essenciais, além de necessária, para projetar uma empresa em direção ao futuro, embora desconsidere as estratégias para alcançá-lo.

Teixeira (2011) afirma que o estudo das competências é apresentado como alternativa trivial para ampliar a competitividade nas empresas, principalmente no âmbito estratégico, da gestão de pessoas e no campo do empreendedorismo, o qual foi recentemente inserido na literatura, o que torna escasso o número de estudos com mais de uma variável complexa em cada trabalho. Porém, ao adentrar no campo do empreendedorismo e tornar possível esta união temática, Mintzberg (1973) afirma que o modo como o empreendedor conceitua e implementa uma estratégia organizacional é o mais *vivo*² nas revistas americanas *Fortune* e a *Forbes*, sendo tema mensalmente abordado em diversos artigos escritos por gerentes de empresas empreendedoras.

¹ Nesta pesquisa, não é feita distinção entre o termo Micro e Pequena Empresa (MPE) e suas variações, como pequena empresa, microempresa e outras.

² A tradução está contextualizada como sendo a mais ativa, atual, real.

Em consonância, Bittar, Bastos e Moreira (2014) concordam que o empreendedor, e sua maneira de formular estratégias de marketing atualizadas constantemente, é o principal agente para convergir o conhecimento em ação dentro do campo da estratégia organizacional.

Ao abordar estratégia de marketing, torna-se imprescindível citar uma importante variante sua, a estratégia competitiva, para se entender de maneira mais ampla a própria estratégia de marketing. Porter (MINTZBERG, 2007) afirma que adotar uma estratégia competitiva significa ser diferente dos concorrentes pela criação de um conjunto de atividades específicas, sendo que estas deverão dificultar a imitação por parte daqueles, que darão suporte à posição estratégica. Não obstante, Schneider (2013) concorda com os autores apenas quanto à afirmação de que não há uma única definição para estratégia, pelo menos não uma definição universalmente aceita. Para o autor, ao tratar de assuntos que possuem relação íntima e que de fato estão inteiramente conectados à realidade dos empreendedores, é necessário inserir dados que contemplem as diversas realidades de cada assunto.

Nessa perspectiva de enfoque conjunto desses temas, é que foram realizadas entrevistas para entender o que alguns empreendedores fizeram para ultrapassar o período mais crítico dos pequenos negócios, os 3 primeiros anos, pois as estatísticas apresentam que a maioria das MPEs decretam falência nesse período (GEM, 2010). Também se buscou entender como os gestores das pequenas empresas as conceberam, ou seja, se à época possuíam algum tipo de conhecimento gerencial e se esse conhecimento estava aliado a determinado tipo de estratégia, ou, por outro lado, se o conhecimento tácito era mais forte que o gerencial, caso houvesse algum, e se havia alguma estratégia que se alinhava a esse tipo de conhecimento.

A necessidade de ampliar os estudos sobre estes temas em conjunto é reforçada por Ansoff (1965) e Porter (1980 *apud* TASIC; ANDREASSI, 2007), quando afirmam que a noção tradicional quanto ao processo de formação de novos negócios ajuda muito pouco no avanço do entendimento sobre o que de fato é o fenômeno do empreendedorismo, como esse fenômeno ocorre e como pode ser estimulado pela utilização do conhecimento e das estratégias de marketing.

1.1 Problema de pesquisa

Na busca para conhecer mais sobre as características de estratégias de marketing de empreendedores de empresas de pequeno porte, buscou-se conhecer igualmente como se configuraram suas competências ao longo de suas experiências anteriores à abertura de suas empresas. Assim sendo, o problema de pesquisa envolve compreender como empreendedores de MPEs situados na região de Belo Horizonte, diante das experiências e conhecimentos que configuram suas competências, concebem e praticam estratégias de marketing em suas empresas.

1.2 Objetivos

O objetivo geral do trabalho é caracterizar as competências desenvolvidas por pequenos empreendedores de Belo Horizonte e da Região Metropolitana e descrever suas concepções sobre as estratégias de marketing por eles implementadas em suas empresas.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Descrever e caracterizar as competências dos empreendedores em relação às experiências e conhecimentos adquiridos;
- Descrever e analisar as estratégias de marketing praticadas pelos empreendedores em suas empresas.

1.3 Justificativas

A representatividade das MPEs alcançou importante reconhecimento na economia nacional, e o empreendedorismo já é considerado parte integrante e indissociável da economia global, recebendo cada vez mais adeptos, principalmente quando os países passam por algum tipo de crise, todavia não somente em momentos de crise, também naqueles de crescimento econômico (GROSSI; OLIVEIRA FILHO, 2009). Com a implementação do Plano Real, em 1994, deu-se início a uma estabilidade econômica que favorecia o crescimento do poder

econômico da população brasileira – criando um ambiente propício ao surgimento de estratégias emergentes e também à crescente oferta de cursos voltados para esta nova etapa econômica (MUNIZ; SILVA, 2005; TERENCE; PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2011).

Assim, os mais de 202 milhões de habitantes do Brasil começaram a ter mais alternativas de transformar em realidade a oportunidade de ter seu próprio negócio, tornando este trabalho ainda mais relevante, quem sabe indispensável, para a literatura (IBGE, 2014). Alguns desses empreendedores seguiram em direção à abertura de suas empresas, pois com o crescimento do poder econômico do país, inevitavelmente o aparelhamento e modernização das empresas passaria por uma revolução, o que culminaria no aumento da taxa de desocupados, obrigando, assim, parte desses empreendedores a se dedicar a alguma atividade com a qual se identificasse mais. Pelo fato de o tema ter recebido tamanha importância nas últimas décadas, torna-se importante ressaltar que, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2014), as micro e pequenas empresas representam pouco mais de 98% das empresas brasileiras, geram mais da metade dos empregos formais e são responsáveis por aproximadamente 27% do PIB brasileiro, como é possível observar no nas FIG. 1 e 2 e no QUADRO 1.

FIGURA 1 – Empregos por setor



Fonte: Sebrae, 2014.

FIGURA 2 – Geração de empregos

Fonte: Sebrae, 2014.

Porém, a taxa de desemprego não havia sofrido com o crescimento econômico, ao contrário, manteve relativa estabilidade crescendo um pouco devido aos investimentos em educação por parte da população, cabendo ainda indicar que a taxa de desocupação em decorrência deste cenário ficou 0,1 ponto percentual abaixo da taxa de fevereiro de 2013, de 5,1%, e recuou 0,7 ponto percentual em relação a março de 2013, ficando em 5,7% em março de 2014 (PORTAL BRASIL, 2014; IBGE, 2015). Mas não é só a taxa de desemprego que traz informações sobre o valor do empreendedorismo no Brasil, pois este representa, em valores para a economia nacional, significativa parcela de injeção financeira à economia brasileira, como é apresentado na pesquisa realizada pelo Sebrae e pela FGV (QUADRO 1). Segundo a pesquisa, o comércio e a indústria sofreram retração, somente as MPEs do setor de serviços participaram com o volume positivo de 1 ponto percentual, sendo 9% no ano de 2009 e 10% no ano de 2011, um crescimento significativo para um mercado que engatinhava rumo ao crescimento.

**QUADRO 1 – Valor adicionado das micro e pequenas empresas na economia nacional
(2009-2011)**

% DO VALOR ADICIONADO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	ANO		
	2009	2010	2011
SERVIÇOS	9,0%	9,3%	10,0%
COMÉRCIO	9,5%	9,2%	9,1%
INDÚSTRIA	8,6%	8,3%	7,8%
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	27,1%	26,7%	27,0%

Fonte: Sebrae e FGV (2014).

Nessa mesma pesquisa feita pelo Sebrae e pela FGV (2014), foi constatada a grande representatividade numérica das MPEs brasileiras, que alcançam o montante de 98,2% apenas daquelas do setor de serviços, e 99,2% somente das MPEs do setor de comércio conforme se pode verificar nos QUADROS 2 e 3 abaixo:

QUADRO 2 – Setor de Serviços - Variáveis

SERVIÇOS						
Número de empresas						
Ano	Micro Empresas	Pequenas Empresas	Micro e Pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas	Total
2009	86,3%	11,8%	98,1%	1,0%	0,9%	100%
2010	85,9%	12,2%	98,1%	1,0%	0,9%	100%
2011	87,0%	11,2%	98,2%	0,9%	0,9%	100%
Média 2009/2011	86,4%	11,7%	98,1%	1,0%	0,9%	100%

Fonte: Sebrae e FGV (2014).

QUADRO 3 – Setor de Comércio - Variáveis

COMÉRCIO						
Número de empresas						
Ano	Micro Empresas	Pequenas Empresas	Micro e Pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas	Total
2009	89,6%	9,7%	99,2%	0,5%	0,3%	100%
2010	89,2%	9,9%	99,2%	0,5%	0,3%	100%
2011	89,3%	9,9%	99,2%	0,5%	0,3%	100%
Média 2009/2011	89,4%	9,8%	99,2%	0,5%	0,3%	100%

Fonte: Sebrae e FGV (2014).

Mas a importância do papel dos empreendedores não tem se tornado mais significativa somente para a economia no país; é possível perceber sua contribuição também na economia global. Isso favorece a ampliação e a diversificação da maneira como se adquire conhecimento sobre esta importante ferramenta de geração de novos negócios –cada vez mais acessível ao grande público – gerando consequências diretas nos resultados das MPEs, principalmente em países subdesenvolvidos, como foi constatado na pesquisa publicada pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM), em 2010, e refeita de maneira mais abrangente no ano de 2013 (GEM, 2010; GEM, 2013). Nessas pesquisas, é possível observar a real importância do conhecimento que os empreendedores tinham antes e durante a gestão de seu próprio negócio, o que torna o empreendedorismo uma matéria a ser aprendida constantemente.

Admitindo ainda a constante mudança proposta pelo mercado no modo operacional, gerencial e educacional, a GEM constatou o aumento, do ano de 2009 para 2013, na ordem de 6,22% do total de empreendedores – considerando apenas os que já abriram seus negócios –, os quais procuraram adquirir conhecimento antes de abrir uma micro ou pequena empresa (GEM, 2010; GEM, 2013).

Dessa maneira, ao considerar o aumento da oferta do conhecimento explícito³ e o de conhecimento sobre a prática gerencial voltada para o empreendedorismo, não é difícil encontrar vários empreendedores que não se propuseram a empreitar no caminho da qualificação, acreditando que seu conhecimento tácito, ou seja, o empírico – muitas vezes

³ Neste trabalho, serão referenciados como pares o conhecimento explícito e o conhecimento gerencial.

percebido como *feeling*⁴, ou apenas como sendo o conhecimento de difícil transmissão –, já o havia levado até aquela condição empresarial atual e acreditando não ser mais necessário adquirir novos aprendizados conceituais (LILIANA, 2014).

Para tanto, cabe tecer aqui maiores esclarecimentos acerca das competências e suas maneiras de adquiri-las, seja por meio das ramificações do conhecimento, seja mediante as experiências assistidas ou ainda experimentadas. Do ponto de vista acadêmico, é importante considerar que, sob diversas óticas, alguns autores concordam que, no campo do empreendedorismo, o estudo sobre o marketing mais utilizado tem sido de vital importância para a contribuição acadêmica e gerencial. Segundo esta perspectiva, isso possibilita a diferenciação entre os diversos estágios do marketing e gera mais conhecimento para os empreendedores, ampliando sua capacidade de inovação e investimento, possibilitando, dessa maneira, um maior crescimento em direção às tomadas de decisões menos empíricas e à dilatação do tempo de sobrevivência das micro e pequenas empresas (NUNES; FARIAS, 2001; TEIXEIRA; BARBOSA, 2003; ESPINHA; VIEIRA, 2005; GUGA, 2014).

1.4 Estrutura da dissertação

Quanto à estrutura, este trabalho está dividido, além da introdução, nos capítulos como apresentados a seguir. Em primeiro lugar, apresenta-se a fundamentação teórica, em que são abordados os principais conceitos que serviram como norteadores para a pesquisa, por meio da fragmentação das ramificações dos temas que intitulam este trabalho. Na sequência, são explicados os aspectos metodológicos que embasaram este estudo e as técnicas nele adotadas. Em seguida, apresentam-se os resultados alcançados com a pesquisa qualitativa realizada com cinco empreendedores de Belo Horizonte e Região Metropolitana. No capítulo seguinte, é feita uma interpretação das evidências empíricas das competências de empreendedores e são analisadas suas visões sobre as estratégias de marketing. E no último capítulo são tecidas as considerações finais, indicando-se as limitações da pesquisa e fazendo sugestões para estudos futuros.

⁴ *Feeling*: percepção; intuição (tradução do autor).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégias precedem o marketing

A estratégia é um tema com características diversas, sendo aceitável que haja divergências em relação a seu entendimento e conceituação, porém semelhanças no que diz respeito a sua formulação (SILVA NETO *et al.*, 2003; SOUZA, 2011). A estratégia pode ser reconhecida de diferentes maneiras dentro das organizações; dentre elas duas podem ser facilmente percebidas e identificadas por se evidenciarem naturalmente: a estratégia deliberada, com predominância na literatura, baseando-se em planos lógicos, conscientes e orientados para o estabelecimento de objetivos racionais; e a estratégia emergente, reflexo do aprendizado, de experiências antecedentes – vividas, assistidas ou vislumbradas –, da intuição e do oportunismo (TERENCE; PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2011). A maneira como as estratégias são geradas, seja de forma consciente e explícita, ou de forma espontânea e contingencial, não significa que elas adotem caminhos opostos em um processo de criação, pois reconhece-se que ambas coexistem, interagem e integram um mesmo processo, o qual contempla características deliberadas e emergentes.

Quinn (MINTZBERG *et al.*, 2007), quando trata sobre as dimensões de elaboração da estratégia, afirma que, para ser desenvolvida e eficaz, a estratégia formal, neste caso a deliberada, depende de três elementos essenciais: as metas mais importantes a serem atingidas – tendo como característica a pequena quantidade de objetivos principais; as políticas – que limitam até onde se deve ir, chegar ou parar; e as principais sequências de ação – sendo estas os programas que levam ao cumprimento das metas predefinidas dentro dos parâmetros estabelecidos. Outrossim, Cezarino e Campomar (2005), em uma visão transversal deste assunto, afirmam que a estratégia para se alcançar o sucesso é a integração do planejamento com todas as áreas da organização, a exemplo, o departamento de marketing, o financeiro, o operacional, o departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e, é claro, o departamento de Tecnologia da Informação (TI).

O conceito de estratégia é relativamente complexo, não havendo consenso entre os diversos autores, mesmo que haja demasiada discussão sobre esta temática (TERENCE; PERUSSI FILHO; ESCRIVÃO FILHO, 2011). Embora o ato de criar um conceito seja motivo para longos debates, Terence, Perussi Filho e Escrivão Filho (2011), ainda sobre a

criação da estratégia, afirmam que as formas como estas são criadas, de maneira consciente e explícita ou de emergência e empírica, não podem ser dissociadas do processo, pois interagem e integram o mesmo processo de criação, tornando-se coexistentes.

Ainda que a estratégia possa ser deliberada, ou seja, planejada, isso não garante o sucesso, da mesma maneira que a estratégia emergente, a qual surge espontaneamente e pode ser construída ao longo do processo estratégico, também não assegura o resultado positivo nem sequer pode ser considerada melhor ou superior à estratégia deliberada (MUNIZ; SILVA, 2005). Ainda na visão destes autores, ambas as estratégias podem ser consideradas eficientes, principalmente quando trabalhadas concomitantemente, permitindo assim um melhor aproveitamento de oportunidades, ou adequações, que possam surgir de maneira inesperada.

Qualquer organização que pretenda expandir seu mercado precisa definir onde deseja chegar e como objetiva alcançar dado resultado. Assim, Fredrickson e Mitchell (1984) afirmam que as estratégias de uma organização refletem o impacto de inúmeras decisões importantes que são tomadas ao longo de um período em qualquer estrutura organizacional. Em qualquer tipo de organização, até mesmo em uma organização empreendedora, uma estratégia que já tenha sido realizada pode ter emergido em resposta a uma ou mais questões evolutivas, ou ainda, pode surgir de maneira deliberada e consensual através de um processo de formulação seguido de implementação, o que é favorável à adoção de mais de um modelo estratégico, ou até mesmo à adoção de uma estratégia genérica isolada ou em conjunto para manter uma posição sustentável em longo prazo. As estratégias genéricas foram desenvolvidas por Michael Porter na década de 80 e são amplamente adotadas e estudadas até os dias de hoje (MUNIZ; SILVA, 2005).

Para aclarar o exposto e ampliar fatores que compõem e influenciam o resultado deste trabalho, torna-se importante descrever os tipos de estratégias genéricas, pois, como afirmam Zaccarelli e Fischmann (1994), todas as empresas que pretendem alcançar a liderança em seu mercado devem adotar pelo menos uma delas. As estratégias genéricas têm sua base nos fatores de custo, diferenciação e foco. A primeira abrange, primordialmente, o preço, com alicerce nos custos, sendo estes centrados na minimização dos recursos destinados a propaganda, no aumento produtivo e da eficiência, tornando o preço um atrativo real para os consumidores (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; GROSSI; OLIVEIRA FILHO, 2009).

A estratégia por diferenciação leva o empreendedor a investir na imagem da empresa, na tecnologia utilizada e no desenvolvimento dos recursos humanos, a fim de

alcançar uma diferenciação da qual os clientes possam perceber e identificá-las facilmente (ZACCARELLI; FISCHMANN, 1994).

Já na estratégia de foco, ou de enfoque, a empresa terá a escolha do seu público alvo predefinida e buscará, dentro dos bens e serviços oferecidos, um diferencial único, em que o cliente terá a sensação de exclusividade saciada (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; CARVALHO, 2011).

Já Mintzberg *et al.* (2007) trazem à luz vários sentidos distintos de estratégia, como, por exemplo, o plano – e também pretexto –, o padrão, a posição e a perspectiva. Quando os autores definem o plano e o padrão, fazem alusão à estratégia deliberada, conduzindo para além dela, aproximando-a até quase o alcance da noção que se tem sobre o surgimento da estratégia emergente, lançando, assim, a ideia de que as estratégias podem fazer parte de uma organização sem que isso seja estabelecido formalmente – de maneira consciente. Ao tratar da posição e da perspectiva, Mintzberg *et al.* (2007) definem estratégia considerando o ambiente e suas diversas variáveis, não apenas o local físico, mas também a maneira como se enxerga seu próprio ambiente e também os demais ambientes que influenciem, direta ou indiretamente, sua região de atuação.

Em meio a oito ramificações conceituais de estratégia – desde muito deliberada até a totalmente emergente –, e desconsiderando o conceito primário da estratégia propriamente dita e da estratégia emergente e deliberada, Mintzberg *et al.* ainda fazem menção ao conceito de uma estratégia específica do empreendedorismo, *in verbis*:

Estratégia empreendedora: existem intenções como uma visão pessoal, e não articulada, de um único líder, adaptáveis a novas oportunidades; a organização está sob o controle pessoal do líder e localizada em um nicho protegido em seu ambiente; essas estratégias são relativamente deliberadas, mas podem emergir também (MINTZBERG *et al.*, 2007, p. 26).

Miller (1987), citado por Ferreira (2007), também faz referência quanto à adoção da estratégia empreendedora, que ocorre quando uma pequena empresa, na busca do alcance frequente de resultados positivos – os quais a levarão a se tornar bem-sucedida –, precisa ser flexível e explorar incessantemente sua capacidade inovadora em um ambiente envolvente e dinâmico, além de ser capaz de se adaptar a novas tecnologias e às novas exigências dos clientes. Ferreira (2007) afirma, ainda, que esta parece ser uma estratégia de crescimento bem-sucedida, pois pode considerar, tomando como base seus resultados temporais, que empresas com crescimento elevado desenvolvem estratégias mais empreendedoras se estiverem associadas a uma tendência maior de procurar novas e melhores oportunidades.

Mintzberg *et al.* (2007) concluem seu pensamento expondo a importância de perceber que nenhuma pessoa jamais encostou nem sequer viu uma estratégia, afirmando que cada estratégia é uma invenção, é fruto da imaginação de alguma pessoa, sendo idealizada com a intenção de regulamentar comportamentos antes da ocorrência de uma ação preestabelecida, evitando assim que a estratégia seja compreendida apenas como um padrão para descrever comportamentos já ocorridos.

No entanto, quando se trata de MPEs e se busca entender que tipo de estratégia – aliada ao tipo de conhecimento mais intenso no início do negócio – levou o empreendedor a prosperar, não se deve apenas conceituá-la sem considerar os acontecimentos vindouros após sua elaboração e idealização, como, por exemplo, as ações que conduzirão à obtenção dos resultados. Assim sendo, pode-se perceber que a estratégia ocupa um lugar intermediário – referindo-se apenas à posição que ocupa no contexto literário situado entre conhecimento e o marketing, e não à sua importância –, sendo precedida pelo conhecimento e sucedida pelas ações de marketing, para, então, alcançar o resultado planejado e esperado, ou chegar o mais próximo possível deste. Dentro desta temática, Afonso e Calado (2011) debatem principalmente a eficiência do marketing e sua relação com as Organizações Intensivas do Conhecimento (OICx), gerando interpretações de como uma organização que adota um procedimento baseado no conhecimento como recurso primário, pode oferecer suporte na criação e desenvolvimento das estratégias de marketing.

Ferreira e Ikeda (2012) reforçam esta teoria, quando afirmam que as estratégias precedem as ações de marketing com a finalidade de contribuir para o alcance de objetivos organizacionais. Os autores ainda acrescentam alguns passos, para entendimento global, a respeito do surgimento da estratégia antes da elaboração do marketing, quando afirmam que, devido à crescente diversidade dos mercados, chegou-se a uma evolução dos estudos na academia. Houve ampliação da oferta de estudos sobre o tema e também o aprimoramento dos conceitos sobre o marketing tradicional, promovendo, assim, uma melhor compreensão de que as estratégias são predecessoras do marketing. Mintzberg *et al.* (2007) afirmam que “o que parece ser uma “tática” para o presidente (ou para o general) pode ser uma “estratégia” para o diretor de marketing (ou para o tenente) se determinar o sucesso final e a viabilidade da organização”.

Assim, na tentativa de entender em que ponto a estratégia e o marketing se fundem, dentre as várias concepções, reside a importância de se estudar o tema na realidade específica das estratégias e do marketing adotados pelos micro e pequenos empreendedores.

2.2 O marketing tradicional e as estratégias de marketing

Ao tratar a respeito da estratégia de marketing, Day (1992 *apud* TOALDO; LUCE, 2006) afirma que ela pode ser percebida como o “desenvolvimento de atividades e tomadas de decisão a fim de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável”. Porém, para que uma estratégia de marketing alcance o sucesso, Cobra (1997 *apud* TOALDO; LUCE, 2006) argumenta que é preciso, antes de mais nada, segmentar o mercado que se busca atingir ou penetrar e em seguida definir qual o posicionamento do produto – ou serviço – se espera alcançar no mercado –, ressaltando que esta é uma etapa essencial e que deve ser analisada com bastante cuidado. Contudo, para se desenvolver uma estratégia de marketing, deve-se estar atendo a alguns cuidados, como, por exemplo, a análise que trata da percepção do consumidor em relação ao lugar que o produto ocupa em um dado mercado alvo, oferecendo à empresa, ainda, possíveis identificações das prováveis diferenças entre aquilo que o cliente percebe sobre sua empresa e sobre os concorrentes (COBRA, 1997).

Seguindo caminho paralelo, Kotler e Keller (2006), por sua vez, afirmam que a estratégia de marketing só será alcançada após os estrategistas enxergarem o diferencial competitivo do produto seguindo os passos por eles então definidos, que são: “formas, características, desempenho, conformidade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo”.

Por se tratar de um estudo com foco direto nos micro e pequenos empreendedores, torna-se essencial fazer menção ao marketing local, definido por Armstrong e Kotler (2004) como sendo a estratégia de marketing que visa atender um público em um raio geográfico mais limitado e com valores e comunicações mais adequadas àquela realidade regional, não estando tão focado em uma expressiva divulgação nacional, por exemplo. Essa realidade oferece certas vantagens às MPes, pois pode-se trabalhar sobre as perspectivas e as necessidades que o marketing tradicional muitas das vezes não alcança, além de se ter a oportunidade de mudar suas estratégias mais rapidamente ao perceber alterações no comportamento dos consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 2004).

Para obter uma visão mais aclarada, ainda que na forma de transição tradicional-contemporânea sobre o marketing, Kotler (2000, p. 29-30) divide o conceito e definições de marketing de duas maneiras. A primeira é a visão do que seja marketing a partir do meio social, como sendo um “processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. A segunda diz respeito ao ambiente organizacional, em que o

marketing é definido gerencialmente como sendo um “processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

O mesmo autor, Philip Kotler, conjuntamente com Kevin Keller, reforçaram o conceito anterior de marketing, acrescentando a afirmação de que sempre haverá a necessidade de se vender – lembrando que o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda –, resumindo-se em um único evento necessário, então, que seria tornar o produto ou o serviço disponível e em evidência para, senão, atender de fato aos desejos dos consumidores (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4). Em posição não conflitante com estes autores, embora também não se mostre em total consonância, Cobra (2003) afirma que os conceitos e as aplicações do marketing se modificaram bastante nas décadas passadas, podendo-se perceber que anteriormente o marketing estava inteiramente direcionado para a total satisfação das necessidades do consumidor e, já no contexto da primeira década do novo milênio, ele passou a focar, antagonicamente, em atender aos desejos e anseios do consumidor, que, embora pareçam similares, demandam ideias diferentes de marketing.

Já Teixeira e Barbosa (2003) manifestam opiniões contrárias a estes autores, pois consideram que, de forma geral, é possível afirmar que as maneiras de gerenciar o marketing sofreram pouca, ou quase nenhuma modificação desde o início da década 80, mais precisamente em 1983 – ano em que os autores realizaram outro estudo sobre o tema e que serviu como modelo comparativo para a nova pesquisa. Contudo, Rosa *et al.* (2013) afirmam que o marketing é fundamental para a atuação dos gestores, pois ele fornece, quase que em sua totalidade, facilidades para desenvolver e revitalizar a imagem da organização, além de permitir a geração de valor agregado ao serviço ao consumidor, admitindo alto grau de contribuição para a empresa se tornar a referência quando houver busca dos produtos e serviços oferecidos pela organização.

Siqueira (2005) deu significativa contribuição ao publicar uma análise a respeito da evolução do marketing, como pode ser visto no QUADRO 4. Anos mais tarde, Las Casas (2009, p. 8-12) apresentou uma respeitada cronologia para ampliar a compreensão da literatura sobre este tema, afirmando existirem três fases na história do marketing que são de extrema importância para alcançar um melhor entendimento sobre esta literatura e suas aplicações em empresas de diversos portes, formatos e segmentos:

Era da Produção: nesta etapa, a demanda era maior que a oferta [...] Com a Revolução Industrial [...] a produtividade aumentou, assim a ideia dos empresários e a disponibilidade de recursos eram fatores determinantes na comercialização. **Era de**

Vendas: nessa época começaram a surgir os primeiros sinais de excesso de oferta [...] a oferta passou a superar a demanda e [...] algumas empresas começaram a utilizar técnicas de vendas bem mais agressivas. **Era do Marketing:** a partir de 1950, os empresários passaram a perceber que vendas a qualquer custo não era uma forma de comercialização muito correta. [...] Por isso [...] todos os produtos deveriam ser vendidos a partir da constatação dos seus desejos e necessidades [...] Estava determinado o conceito de marketing, em que o consumidor passava a ser considerado o “rei” (LAS CASAS, 2009, p. 8-12).

QUADRO 4 – Evolução do marketing

Início	Ocorre entre os anos 1950-1960 a expansão e aceitação do termo “marketing”.
	No ano de 1970 ocorre a implantação dos projetos de marketing.
Globalização	Na primeira metade dos anos 80 o marketing ganha importância, participando ativamente do planejamento empresarial.
	Na segunda metade dos anos 80 as ferramentas dessa geração concentram-se no posicionamento competitivo.
Globalização Localizada	No início dos anos 90 o foco era voltado aos clientes e à formulação de programas para cada segmento do mercado.
	Entre 1992 e 1995 o consumidor é estudado através de um banco de dados que busca acompanhar seus desejos e necessidades.
	No início da segunda metade dos anos 90 o marketing passa a ser interativo e online, centrando a comunicação e as vendas em um só meio.
Generalização do Marketing	No final dos anos 1990 e início dos anos 2000 a empresa comunica-se com o cliente; pesquisando-o e aprendendo com ele.

Fonte: Adaptado pelo autor de SIQUEIRA, 2005.

Ao observar as diversas definições sobre os conceitos de marketing, as variações sofridas desde sua criação, as eras vividas e moldadas pelos estudos e pelos diversos ângulos de observação sobre o tema dentro da literatura, é possível perceber a grande importância do marketing para a sobrevivência das empresas, principalmente para as MPEs – devido às conhecidas falta de recursos e baixa qualidade na administração. No entanto, além das várias apresentações do marketing e suas aplicações, uma em especial favorece uma melhor compreensão de um momento específico de sua utilização pelos micro e pequenos empresários, que é reconhecido como sendo um estágio pelo qual passa a atividade de marketing, o marketing empreendedor (MENCK; OLIVEIRA FILHO; OLIVEIRA, 2013).

Menck, Oliveira Filho e Oliveira (2013) afirmam ainda que o marketing empreendedor é encontrado principalmente nas micro e pequenas empresas, porém de forma não exclusiva, e também nas organizações que estão começando a desenvolver novos negócios ou produtos. Asseguram ainda que o marketing profissionalizado está mais presente nas médias e grandes organizações e que é caracterizado por ter alto investimento em pesquisas e ações de marketing. Além disso, garantem que o marketing burocrático só ocorre

quando as grandes corporações utilizam o marketing profissionalizado, a ponto de gerar um alto nível de informações demasiadamente pesadas e complexas e que esse fluxo de informações pode causar mais confusão que trazer resultados.

Precedendo esta definição, Kotler (2000, p. 25) já afirmava que o marketing empreendedor pode ser considerado apenas como um estágio das atividades de marketing. Esta afirmação procede, pois essa atividade de marketing é facilmente encontrada em empresas cujo fundador, na maioria das vezes, é perspicaz e tem facilidade para perceber as oportunidades e seguir na busca para alcançar os objetivos principais. Kotler, agora referindo-se ao marketing profissionalizado, também assegura que esse estágio do marketing é utilizado por organizações cujo sucesso já tenha sido alcançado, aumentando consideravelmente seu investimento em marketing e ampliando, em escalas, seus resultados.

Ainda na visão de Kotler (2000), que faz referência ao último estágio das atividades de marketing, o burocrático, entende que este é responsável por diferentes análises. Alerta que uma gama de grandes organizações mergulha de cabeça no marketing profissionalizado (estágio anterior), examinando detalhadamente os últimos números financeiros, investigando com precisão cirúrgica os relatórios gerados pelas pesquisas de mercado e tentando aprimorar suas relações comerciais com seus distribuidores, mas pondera que as grandes empresas não têm a paixão nem a criatividade necessárias para isso, fazendo referência ao primeiro ciclo, o marketing empreendedor.

Há escassez de teorias na literatura sobre o marketing empreendedor, embora este seja bastante abrangente. Também existe pouco conhecimento por parte dos empreendedores quanto à sua utilização. Quando os conceitos de marketing e de empreendedorismo são associados, sendo estas duas grandes áreas base da administração das micro, pequenas e médias empresas, percebe-se certo grau de dificuldade e instabilidade em sua aplicação prática, pois as MPEs não dispõem de elementos suficientes para aplicá-los e de recursos satisfatórios para o efetivo exercício do marketing (ZOSCHKE; LIMA, 2006; MENCK; OLIVEIRA FILHO; OLIVEIRA, 2013).

Ao considerar estas afirmações, as ações de marketing podem ter um significado pouco relevante para as micro e pequenas empresas – do ponto de vista da compreensão por parte do micro e pequenos empresários, pois percebe-se que os investimentos em novas técnicas são pouco substanciais a ponto de lhes garantir um bom posicionamento no mercado, tanto interna como externamente, onde estão inseridas (TEIXEIRA; BARBOSA, 2003). Ainda segundo os autores, o gerenciamento de marketing, de forma geral, pode ser encontrado em um patamar ainda informal, sendo baseado no conhecimento tácito e

experiência pessoal do dono do negócio, que geralmente justificam suas ações e decisões embasadas no seu *feeling* e tomam decisões intuitivamente, podendo comprometer a qualidade dos produtos e serviços, além de dificultar consideravelmente a sobrevivência no longo prazo.

Esta sobrevivência tem sido alvo de diversos estudos devido à reconhecida importância das micro e pequenas empresa no cenário econômico, principalmente no que tange a avaliação e orientação de marketing dessas empresas, além do potencial em introduzir a inovação como ferramenta para a inibir a entrada de novos empreendedores em seu ambiente – sendo apontado na literatura de marketing como forma de competitividade ou diferenciação (ESPINHA; VIEIRA, 2005).

Assim, sob diversas óticas, alguns autores concordam que, no campo do empreendedorismo, o estudo sobre o marketing mais utilizado tem sido de vital importância para a contribuição acadêmica e gerencial, possibilitando a diferenciação entre os diversos estágios do marketing e gerando mais conhecimento para os empreendedores e sua capacidade de inovação e investimento, possibilitando, dessa maneira, um maior crescimento em direção às tomadas de decisões menos empíricas e a dilatação do tempo de sobrevivência das micro e pequenas empresas (NUNES; FARIAS, 2001; TEIXEIRA; BARBOSA, 2003; ESPINHA; VIEIRA, 2005; GUGA, 2014).

Por conseguinte, para que o empreendedor amplie este cenário, tornando-o mais favorável pelo uso das estratégias de marketing, é preciso que essas estratégias e ferramentas de marketing estejam alinhadas com as características do empreendedor e, por conseguinte, fortaleçam suas atitudes em direção ao empreendedorismo.

2.3 Empreendedorismo

O empreendedorismo é o campo de atuação do empreendedor, onde existem diversos obstáculos e forte acúmulo de incertezas, cabendo a ele tomar decisões para alcançar o sucesso, ou acumular experiência através de insucessos. Maslow (1966) afirma que o ser humano poderia escolher recuar em direção à segurança ou avançar em direção ao crescimento; que ele também teria a opção de escolher pelo crescimento, mas que esta deveria ser feita repetidas vezes e que o medo deveria ser superado a cada momento para, então, se alcançar o sucesso. Partindo desta afirmação é que, mediante estudos e conceitos defendidos

por diferentes autores, ficou constatado que há uma abissal diferença entre muitos aspectos sobre o que é empreendedorismo para a literatura, também chamado por alguns autores de suporte empírico, e o que é empreendedorismo na prática (COLBARI, 2015). Uma comprovação desta realidade sobre o conhecimento do tema é a incorporação da matéria “empreendedorismo” à uma linha de estudo própria, embora existam, para este tema, muitas definições diferentes e diversas maneiras para interpretá-lo (UNITED NATIONS, 2014).

Sob esta ótica, é indispensável para as Ciências Sociais toda busca para aprimorar o tema, principalmente se esta trazer uma abordagem mais atualizada de dados passados e agregar às complexas mudanças sociais e de gerações (BYGRAVE, 1989, *apud* MAMEDE, 2005). O termo empreendedorismo tem sido adotado amplamente em diversas áreas de estudo como Administração de Empresas, Economia e Sociologia, também como disciplina imprescindível devido a sua grande importância frente a nova realidade mundial. Como exemplo, cite-se que, no ano de 2008, já existiam 48 *journals*⁵ acadêmicos sobre esta temática somente nos Estados Unidos (MARTES, 2010).

Alguns autores conceituaram o termo empreendedor e suas variáveis de maneiras diversas, embora adotem definições muito parecidas. Fillion (2000), por exemplo, conceitua empreendedor como aquele que imagina, desenvolve e realiza visões. Já para Dornelas (2001), empreendedor é aquele que faz acontecer, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização; é aquele que inicia algo novo, que vê o que ninguém vê, que realiza antes, que sai da área do sonho, do desejo e parte para a ação.

Schumpeter (1939, *apud* DORNELAS, 2001) reforça que “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Para Martes (2010), empreendedorismo é inovar a ponto de criar condições que favoreçam uma transformação drástica de um ou mais ramos de atividade, alterando muito o ciclo de crescimento e podendo promover uma ruptura no fluxo econômico. Schumpeter (2003, *apud* MARTES, 2010), sob outro aspecto, traz um novo conceito agregado de empreendedor; ele afirma sobre o indivíduo como empresário – ou o que se tornaria um – “[...] partindo da visão moral de um homem de negócios, nós temos um tipo diferente de *homo economicus*, o qual nos antecede, que se preocupa e age diferentemente dos demais”⁶ (tradução do autor).

⁵ Revistas acadêmicas (tradução do autor).

⁶ No original: “[...] from the moral vision of the businessman, we have a different kind of *homo economicus* before us who cares for different things and acts in different ways”.

Para a especialista do Sebrae Pombo (2002), “ser empreendedor significa, acima de tudo, ser um realizador que produz novas ideias através da congruência entre criatividade e imaginação”. Dentre as mais diversas e recentes definições e comprovações do real valor do empreendedorismo para o Brasil e para o mundo, principalmente após a globalização, é relevante ressaltar também a importância de entender qual a realidade deste na vida cotidiana, ou melhor, entender *a vida* cotidiana do empreendedor através de estatísticas focadas tanto no indivíduo, como no empreendedorismo – visto como uma corporação (UNITED NATIONS, 2014). Ela é considerada recente, principalmente porque ganhou força depois de a globalização ser deflagrada em todas as áreas da sociedade, fato este ocorrido em meados dos anos 80 e 90, o que fortalece a crença de que é verdadeira a premissa de que o conhecimento e a prática caminham juntos, fazendo com que estudos sobre este assunto ainda sejam demasiadamente discutidos e altamente controversos.

Assim, considerando que uma das principais razões de qualquer empresa é gerar lucro sobre uma ideia ou um produto, e que a comercialização depende de existir alguém disposto a pagar o valor cobrado pelo bem, pode-se afirmar que o empreendedor passa a existir pelas vias legais, ou mesmo dentro da informalidade, a partir do momento em que este concretiza uma negociação, podendo esta ter sido bem ou malsucedida, estando, então, no mesmo nível de uma organização (FRANCO, 2014). Embora sejam pequenas empresas e tenham começado a ganhar força há apenas poucas décadas, as MPEs já possuem, principalmente no Brasil, alto grau de importância no PIB de um país. Entretanto, na prática, para que o empreendedor obtenha elevado grau de respeito, sua organização deverá estar em um patamar acima do empreendedor inicial – o qual tem até três anos e meio de existência –, e ter alcançado resultados positivos, além de ter contribuído, pelo menos, para a sociedade local (GRAPEGGIA *et al.*, 2011; GEM, 2013).

Já na literatura, mais precisamente na teoria de Schumpeter, centrada no empreendedor e empresário – considerando que, em seu livro, ambos se confundem constantemente –, afirma-se que o empreendedor deveria promover mudança na vida econômica, começando sempre com as ações de um indivíduo forte e, em seguida, se espalhando para o resto da economia. Schumpeter (2003) cria uma relação muito forte do indivíduo com o ambiente para que este se torne um empresário, no entanto, não define claramente em que momento o indivíduo deixa de ser apenas um empreendedor para se transformar em um empresário, o qual está envolto por um sistema complexo. Schumpeter trabalha apenas com o indivíduo empreendedor, não com o empresário como conhecemos.

Assim, buscando alinhar a literatura à prática do empreendedorismo, ainda é importante considerar um fator trivial para que a teoria seja alinhada à prática: o faturamento. Sem considerar o faturamento, a teoria contribuiria tão somente com os aspectos comportamentais e do alcance do *status* de empresário; este deixaria de sê-lo para, então, contribuir para o crescimento do macroambiente por meio do faturamento (KRAKAUER, 2014; VALE, 2014; BÖGENHOLD; STABER, 1991, *apud* COLBARI, 2015).

Em relação a este atributo de tamanha importância, o governo brasileiro altera constantemente os termos fiscais que definem as regras sobre o faturamento. Contudo, em se tratando da prática do empreendedorismo, o Sebrae (2015), que considera a maior parte das pequenas empresas como empreendedoras, afirma que as MPEs podem ser:

Divididas em quatro segmentos por faixa de faturamento, com exceção do pequeno produtor rural. Tal segmentação segue os critérios da Lei Complementar 123/2006, também chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Resumidamente, os pequenos negócios são divididos da seguinte maneira: **Microempreendedor Individual** - Faturamento anual até R\$ 60 mil; **Microempresa** - Faturamento anual até R\$ 360 mil; **Empresa de Pequeno Porte** - Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões; **Pequeno Produtor Rural** - Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento anual de até R\$ 3,6 milhões (SEBRAE, 2015, grifo nosso).

Dessa maneira, percebe-se que a literatura reforça que, para ser empreendedor, o indivíduo tem que, dentre suas obrigações principais, inovar a ponto de proporcionar as devidas condições para a mudança em determinado setor, de um segmento e do ambiente onde está inserido, promovendo uma ruptura e gerando um novo ciclo de crescimento capaz de alterar a economia (MARTES, 2010).

Analogamente a este cenário, o empreendedorismo possui significado um pouco diferente para o desenvolvimento mercadológico, pois o “conceito-prático” do empreendedor é de que ele é o responsável pela realização de mudanças, sendo que estas podem ser identificadas pela introdução de novos bens de consumo ou apenas de melhorias na qualidade do bem ou serviço (FUZETTI, 2009). Também é possível se tornar empreendedor na prática, a partir da abertura de outros mercados ainda não explorados, se estabelecendo neste ambiente e incorporando as novas maneiras de organização, e até mesmo com a implementação de um novo método de produção, ou na maneira como se comercializa o bem (YOSHIDA; TRINDADE; GOES, 2014). No passado, se acreditava que o empreendedorismo não podia ser ensinado e que os empreendedores eram indivíduos que possuíam um dom inato – que já nascem com características especiais que favoreçam o sucesso no mundo dos negócios – (DORNELAS, 2001).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2014) apresenta em seu recente relatório um excelente significado sobre a definição do que vem a ser competência, aceitando que a habilidade e a competência são utilizadas de forma intercambiável, onde as:

Competências (ou habilidades) são definidas como um grupo de conhecimentos, atributos e capacidades que podem ser aprendidas e que possibilitam que os indivíduos realizem uma atividade ou tarefa de forma bem-sucedida e consistente e que podem ser construídas ou ampliadas por meio da aprendizagem (OCDE, 2014, p. 12).

Assim, por perceber o empreendedorismo com um fenômeno social e o empreendedor como um agente transformador-realizador, uma nova busca torna-se fundamental para um perfeito alinhamento acadêmico, qual seja, o estudo das competências aplicadas às práticas que os micro e pequenos empreendedores adotam em sua gestão.

2.4 Competências e conhecimentos

2.4.1 Competências

Entender as competências e, por consequência, os conhecimentos dos microempreendedores é fundamental para que se possa entender mais sobre *o porquê* das práticas adotadas pelas MPEs.

Em relação à variedade dos conceitos sobre competências, Vieira e Garcia (2004) afirmam que, tanto na literatura quanto no meio organizacional, a utilização do termo pode ser ainda mais complexa, como se observa no trecho de seu trabalho, que traz à luz esclarecimentos importantes sobre esta temática:

Não há unanimidade quanto à definição de competência [...] Barato, citado por Luz (2001), menciona duas linhas principais: a escola francesa, que enfatiza [...] as competências como resultado da educação sistemática; e a escola britânica, que define competências tomando como referência [...] a descrição de desempenhos requeridos pelas organizações produtivas. [...] na França estabelece que a competência é um conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho. Seus componentes são os saberes ou conhecimentos específicos; os saberes colocados em prática, o saber-fazer, as aptidões; a inteligência pessoal e profissional, as capacidades; à vontade de colocar em prática e de desenvolver as competências

(CONGRÈS FORCE, 1994, *apud* LUZ, 2001). A competência envolve um sistema, uma organização estruturada, uma combinação de elementos. (VIEIRA; GARCIA, 2004).

Fleury e Fleury (2001) afirmam que as competências humanas podem ser subdivididas em três categorias: a) as competências para os negócios – que dizem respeito ao entendimento dos objetivos, da relação com o mercado e concorrentes etc.; b) a competência técnico-profissional – que está relacionada com o conhecimento do produto oferecido, as finanças etc.; e c) as competências sociais – as quais estão direcionadas para o trabalho em equipe, com a comunicação.

Desse modo, o conceito de competência paira sobre três dimensões definidas por Durand (1998): Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – mais conhecidas como CHA nos estudos da área de recursos humanos, onde o conhecimento é definido como sendo a melhor compreensão das informações pelo indivíduo; já a habilidade é a capacidade de aplicar o conhecimento; e a atitude é conceituada como sendo a maneira de agir do indivíduo. Contudo, a competência nas micro e pequenas empresas não se restringe à teoria, mas sim a como o indivíduo consegue *pôr em prática* tudo o que aprendeu e ainda lucrar com isso. As MPes acabam por precisar mais da competência gerencial, que é reconhecida como sendo o saber agir de maneira responsável, que favorece a mobilização e integração de equipes, a transferência de conhecimentos, de recursos e de habilidades, com a finalidade de agregar valor à organização e ao próprio indivíduo (MIRANDA, 2004).

Por esta razão, Bontis (2002) afirma que:

O mercado global de informação [...] requer um tipo diferente de trabalhador, um com competências, atitudes e agilidade intelectual propícia ao pensamento sistêmico e crítico, dentro de um ambiente orientado para a tecnologia.⁷ (Tradução do autor).

Nessa afirmação, o autor declara que, devido às informações do mercado global, as empresas passam a exigir muito mais competências, atitudes e agilidade intelectual dos indivíduos; assim, o perfil de um empreendedor mais propenso ao sucesso, é aquele que desenvolve suas competências gerenciais, bem como a dos que estão ao seu redor. Ainda segundo Bontis (2002), é necessário ser inovador, estimular a criação e elaboração de novos métodos para conseguir penetrar e desenvolver novos mercados, além de estar preparado para contingências – características próprias de um empreendedor.

⁷ No original: “Today’s global information marketplace requires a different kind of worker, one with competencies, attitudes, and intellectual agility conducive to systemic and critical thinking within a technologically oriented environment.”

Burton-Jones (2001, *apud* CORREIA; SARMENTO, 2003), por sua vez, afirma que vários fatores relacionados ao conhecimento são fundamentais para se ter competência, principalmente quando se refere a dominar a “tecnologia, informação, processos de negócio, controle da qualidade, capital humano e capacidade e competências organizacionais”. Segundo ele, para se alcançar a essência da competência nas micro e pequenas empresas, torna-se necessário entender mais a respeito sobre o conhecimento e sua origem. O estudo do conhecimento é um fenômeno intrigante por sua complexidade e de grande importância desde os tempos mais antigos, sendo que diversos autores pleiteiam intelectualmente, na atualidade, apresentar, ou até mesmo lançar, um novo e contemporâneo conceito para o tema. Santos (2010) explica que existe uma enorme dificuldade em precisar o início da história da gestão do conhecimento, devido principalmente à transmissão do conhecimento ter sido admitidamente “inventada” há séculos, por meio de diversos estilos de comunicação já encontrados, seja pelas pinturas rupestres ou pela invenção da escrita como a conhecemos hoje.

2.4.2 Conhecimentos

Para se ter competência, é preciso adquirir conhecimentos diversos, e para que esses conhecimentos se transformem em uma estrutura cognitiva mais assertiva, se faz necessário entender sobre a história do conhecimento e suas raízes, e também as maneiras para adquiri-lo.

Quanto ao início da história da gestão do conhecimento, Costa Neto, Gnidarxic e Oliveira Neto (2010) afirmam que é impreciso datar tal fato, pois sua prática origina-se nos tempos remotos da história da humanidade, e acrescentam que a transmissão do conhecimento nas micro e pequenas empresas é perpetrada, basicamente, de forma oral, referenciando-se principalmente à transmissão do conhecimento tácito. Também, Pereira, Ferreira e Alves (2010) concordam com diversos outros autores a respeito da indefinição do período em que teve início a história do conhecimento – considerando igualmente sua importância para a literatura –, pois o conhecimento pode ser algo que lhes conceda real vantagem competitiva, permitindo que estas sejam consideradas únicas no ambiente em que as MPEs estão inseridas (JORDÃO *et al.*, 2013).

O conhecimento é, por si só, alvo de muito estudo prático e teórico, contudo não se desconsiderar como a transmissão desse conhecimento acontece, principalmente no âmbito do empreendedorismo e empresarial, haja vista que, para o bom desempenho de uma organização e sua permanência no mercado, se faz necessário que toda sabedoria e metodologias sejam transmitidas, ainda que se esteja em uma pequena empresa (XAVIER; OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2012). Por esta razão é importante conceituar competência, descrita por Kets de Vries (1996) como algo que pode surgir do acúmulo das diversas formas de interação com o meio ambiente em que se está inserido e que reúne os mais diversos traços da personalidade humana – como as habilidades, as mais variadas formas de conhecimento –, além de sofrer forte influência das experiências vividas ou assistidas, da educação aprendida e do histórico familiar.

Em harmonia com estas alegações, Fleury e Fleury (2001, p. 188) afirmam que a competência é formada a partir de “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Da mesma maneira, Mamede e Moreira (2005, p. 4) conceituam competência como sendo um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas”; para eles, competência é mais que conhecimento, é também experiência, vontade e sabedoria, permitindo a seu detentor pôr em prática suas experiências e habilidades adquiridas ao longo da vida.

. Sendo as competências formadas por conhecimentos, Davenport e Prusak (1999) afirmam que conhecimento é como uma mistura provinda de experiências consolidadas, valores – pessoais ou coletivos –, informação extraída de contextos ambientais e *insights*⁸ experimentados. Partindo dessa definição, é possível perceber que o conhecimento do qual o empreendedor poderá lançar mão pode ser aprendido a partir de experiências e, ainda, que sua aplicação não está associada a qualquer conhecimento explícito; esse conhecimento se torna um conhecimento empírico, assim, o conhecimento que é aprendido e aplicado sem comprovação técnica passa a ser considerado conhecimento tácito (CAMPBELL, 1997).

Com essa divisão do conhecimento acentuada, algumas pessoas se lançaram ao empreendedorismo com ou sem conhecimentos gerenciais, sendo que uma relevante parcela dos novos empreendedores detinha apenas conhecimentos técnicos acerca do produto a ser produzido ou sobre o serviço a ser prestado, ignorando a necessidade de se obter mais conhecimento de técnicas gerenciais para o crescimento e até mesmo para a sobrevivência de

⁸ Luz; estalo; epifania; compreensão (tradução do autor).

sua empresa (BARATA, 2011). Assim, esse conhecimento técnico, que deveria ser considerado como explícito, pois foi aprendido de maneira formal, deixaria de sê-lo por não ter sido transmitido nem documentado a outrem, passando a ser incorporado apenas como conhecimento tácito. Contudo, Davenport e Prusak (1999) oferecem uma codificação comparativa para dirimir diversas dúvidas a respeito destas duas alças do conhecimento, como se pode ver no QUADRO 5.

QUADRO 5 – Dimensões da codificação do conhecimento

Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
Não passível de ensino	Passível de ensino
Não articulado	Articulado
Não observável em uso	Observável em uso
Substancial	Esquemático
Complexo	Simple
Não documentado	Documentado

Fonte: Davenport e Prusak (1999).

Essa divisão do conhecimento – em tácito e explícito – é vital para que o empreendedor tenha uma visão mais clara das suas próprias limitações e busque novos recursos para ampliar seu conhecimento gerencial e melhorar a aplicabilidade do seu conhecimento empírico. Desse modo, ainda que na contramão do conhecimento gerencial, é diversas microempresas têm excelência na qualidade de serviços e produtos justamente porque possuem conhecimento empírico de como gerir um negócio, mas com elevado conhecimento sobre seu produto ou serviço, revelando total desequilíbrio empresarial, situação que pode levá-las à falência (LILIANA, 2014).

Embora o conhecimento tácito predomine na produção de produtos e na prestação de serviços, as empresas em si encontram-se desorganizadas e desestruturadas gerencialmente, gerando como resultado a exclusividade do conhecimento tácito aliado à ausência do conhecimento gerencial, podendo levar as MPEs a contribuírem com o aumento estatístico do número de empresas que encerram suas atividades dentro do prazo de 1 a 5 anos após sua abertura (SEBRAE NA, 2013). A chave para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência, que usa o compartilhamento da linguagem, observação, imitação e prática

(NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TORRES *et al.* 2009; RÊGO; FONTES FILHO; LIMA, 2013; OLIVEIRA, 2014). Estes autores ainda concordam que, para que o conhecimento seja considerado explícito, é necessário que este obtenha uma forma de conhecimento codificada e que seja transmitida em linguagem formal e simplificada a outras pessoas.

De Almeida Guimarães *et al.* (2009) apontam Nonaka e Takeuchi como os precursores na apresentação da análise dos processos de formação do conhecimento empresarial. Nonaka e Takeuchi são assim referenciados por terem criado, a partir da classificação dos conhecimentos tácito e explícito, uma forte diferenciação entre conhecimento subjetivo e objetivo, definindo as formas básicas de conversão do conhecimento, através da socialização, externalização, combinação e internalização, ligadas a pessoas, processos e estrutura. Esta estrutura é amplamente conhecida na academia como o “modelo SECI”, que considera os mecanismos de criação de conhecimento organizacional (NAVARRO; VILLA SALERO, 2014). Assim, é importante que o pequeno empreendedor tenha plena consciência não só de suas próprias competências, como também de suas limitações; e é por esta razão que Gattai (2008) sugere, como visto no QUADRO 6, as variáveis que formam a competência do empreendedor como um indivíduo.

QUADRO 6 – Competências do indivíduo

COMPETÊNCIAS DO INDIVÍDUO	Competências	Elementos que as constituem
	Do negócio	Processo Técnicas De organização De serviço
	Sociais	Lidar com pessoas Comunicação e colaboração
	Emocionais ou afetivas	
	Racionais ou intelectuais	Aprender a aprender Raciocínio criativo e solução de Problemas
	De autogestão	Do desempenho Da carreira
	Liderança	

Fonte: GATTAI, 2008.

Assim, na busca de uma compreensão mais clara sobre a interseção das competências e do conhecimento, e suas variações, e em relação à elaboração e execução de estratégias de marketing nas micro e pequenas empresas, Viapiana (2001) afirma que, para um empreendedor obter sucesso, será necessário ter uma série de estratégias bem elaboradas e

bem aplicadas, classificadas pelo autor como sendo este o fator de sucesso. Viapiana (2001) considera que o conhecimento é base trivial para que estas etapas sejam concluídas, pois a falta de conhecimento e o despreparo encabeçam a lista de fatores que levam um empreendimento ao fracasso. Apesar da existência de alguns autores que utilizem apenas o estudo embasado no conceito de estratégia de marketing nas MPEs e ainda alguns que adotem em sua revisão de literatura apenas o conceito de competências como tema principal de estudo; neste trabalho foi levada em conta a relevância de ambos para a compreensão das atividades dos empreendedores.

Não só com o intuito de ilustrar, mas também de ressaltar a relevância de se ter um entendimento acerca do início dos estudos sobre o conhecimento contemporâneo – a forma como é entendido e transmitido nas últimas décadas –, Storch (2008), citado por Santos (2010), apresenta um histórico (QUADRO 7) com os principais eventos sobre o conhecimento como o conhecemos atualmente, observando principalmente os eventos que permitiram a ele expandir e se modernizar. É possível perceber, neste quadro, que a geração do conhecimento, sua formatação e sua propagação têm espaçamento inicial de uma década até a chegada da internet; depois todas essas etapas sofrem uma ruptura em seus ciclos, não só no tempo de maturação, mas também na maneira de consumo e transmissão.

Quadro 7 – Histórico da gestão do conhecimento

ANO	EVENTO
1970	Drucker cria o <i>knowledge worker</i>
1980	Japão S.A.: círculos de controle de qualidade
1990	Informação: bases de conhecimento e busca textual
1991	Tecnologia conectando conteúdos: redes Novell, Lotus Notes
1993	Início da Internet; Informação certa para a pessoa certa na hora certa: <i>push/pull</i> ; Tecnologia conectando pessoas a Web
1995/1996	Tecnologia conectando pessoas a Web
1999	Pessoas: e-learning
2001	Processos: paperless office, workflow, GED, BSC, métricas
2002/2003	Orquestração de processos inteligentes em tempo real.
2003	Estruturas: comunidades de prática, centros de excelência
2004	Modelos de negócio em redes de valor
2005	Redes de pessoas e instituições: como construímos sentidos
2006	Tecnologia conectando ideias: <i>blogs, wikis, indexação social</i>
2007	Informação: <i>mashups</i> conectando dados: Google Maps
2008	Case Management

Fonte: STORCH, 2008, *apud* SANTOS, 2010.

Storch (2008) afirma que alguns autores, ao abordarem as MPEs, reforçam que é fundamental valorizar o conhecimento tácito e que este deve ser articulado e compartilhado de forma consciente e consistente, em uma organização que busca obter maior taxa de sobrevivência no mercado, no século XXI. Porém, para que seja possível uma eficiente interpretação sobre a aquisição e aplicação do conhecimento nas organizações, como se pretende alcançar com este trabalho, ele será tratado a partir da reservada ótica dos conhecimentos tácito e explícito adotados pelos micro e pequenos empreendedores. Na literatura contemporânea, o conhecimento empresarial também é referenciado como sendo competência, embora tais termos representem, academicamente, conceitos completamente diferentes um do outro (KUENZER, 2003; TEIXEIRA, 2011).

Como visto, o conhecimento pode ser classificado em dois tipos básicos: tácito e explícito. O conhecimento tácito é aquele não documentado, informal, que flui entre as pessoas, ou grupos de pessoas, que trabalham em uma organização. Já o conhecimento explícito é aquele que se dá por meio de representações articuladas e codificadas, como os conhecimentos coletados e armazenados em repositórios da empresa, aos quais determinado

grupo de funcionários pode ter acesso (NONAKA & KONNO, 1998; SHAH *et al.*, 2007). Já Drucker (1999) ressalta que o capital mais valioso para as organizações não é mais o capital econômico e sim o capital intelectual; nele a valorização do conhecimento tácito e explícito passa a assumir um lugar de destaque no ativo empresarial. E para Le Boterf (1995, p. 22 *apud* VIEIRA; GARCIA, 2004), os conhecimentos e as competências estão diretamente relacionados:

As competências são “conjuntos de conhecimentos, de capacidade de ação e de comportamentos estruturados em função de um fim e em um tipo de situação dada”. A competência pressupõe a capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação. Não é imitar, mas poder adaptar a conduta às situações novas e imprevistas; é poder improvisar onde os outros não fazem mais do que repetir.

Dessa maneira, considera-se, neste trabalho, competência e conhecimento com toda sua diversidade de entendimentos associados, fazendo prevalecer, e ressaltando apenas, duas variações do conhecimento, acolhendo a ideia de que ambos os termos estão intimamente relacionados, tanto na aplicação prática como no aproveitamento literário. Outros autores reforçam as teorias adotadas neste trabalho, como, por exemplo, Afonso e Calado (2011) e Ferreira e Ikeda (2012), que afirmam que o conhecimento antecede a estratégia, que, por sua vez, é a precursora do marketing e suas ações. Estas afirmações fortalecem a classificação proposta neste trabalho para o entendimento sobre os conhecimentos e as estratégias de marketing que podem proporcionar maior longevidade às MPEs, sendo admitida a sequência iniciada conforme a seguinte trajetória: Conhecimento – Estratégias – Marketing, em que o conhecimento é o precursor de tudo, seguido pela estratégia, considerada meio, e finalizando com o marketing, sendo este a ponta abstrata mais próxima dos resultados desejados pelos empreendedores (NONAKA, 1994; KAKABADSE; KOUZMIN; KAKABADSE, 2001).

Outrossim, torna-se necessário ressaltar com mais ênfase algumas variações importantes sobre conhecimento tácito, que também é aceito como empírico / implícito / intrínseco, e o conhecimento explícito, também aceito como conhecimento de cunho gerencial – percepção esta adotada neste estudo (SANTOS, 2010). No entanto, Nonaka e Takeuchi (1997) consideram o conhecimento tácito de difícil expressão, representação ou comunicação, pois as maneiras mais comuns de expressá-lo são através de intuições, *insights*⁹ ou crenças do indivíduo, sem comprovação científica inicial. Já o conhecimento explícito, conceituado como

⁹ Intuição; clareza acerca de algum assunto; estalo (tradução do autor).

aquele mais facilmente exposto, pode ser representado, armazenado, compartilhado e efetivamente aplicado, com a ciência de todos, em conjunto.

Por sua vez, Kotler (1998) sugere uma visão similar afirmando que conhecimento está na ação e no aprendizado de cada indivíduo, trazendo consigo um fator comportamental que faz com que cada um adquira crenças e atitudes, sendo estes os fatores que influenciam um comportamento de consumo como o conhecemos. Contudo, Davenport e Prusak (1999), em completa consonância com Nonaka e Takeuchi (1997), afirmam que o conhecimento é como uma mistura provinda de experiências consolidadas, valores – pessoais ou coletivos, informação extraída de contextos ambientais e *insights* experimentados. Porém, Davenport e Prusak (2005, p. 1), ao citarem especificamente o conhecimento adotado pelas micro e pequenas empresas, afirmam que as organizações não compreendem em qual conhecimento devem investir e acabam dispendo milhares de dólares em sistemas para compilar dados e transformá-los em informações para que estas se tornem conhecimento, mas este sistema acaba por falhar.

Com o desenvolvimento do conhecimento alcançando diversas áreas, como a que este trabalho se propõe a estudar, é necessário direcionar o foco direcionado para os esforços, a fim de analisar apenas as variáveis que possam conduzir à descoberta de significativos resultados sobre o nascimento e a sobrevivência das MPEs, onde os empreendedores, e que tenham se tornado empresários de pequenas empresas, apresentem os conhecimentos de que se valeram ao iniciar seus negócios, bem os conhecimentos que empregaram de maneira mais impetuosa ao longo da existência das organizações. Afinal, é consenso entre diversos pesquisadores que o *know-how*¹⁰ nem sempre pode ser explicado claramente, assim como as regras tácitas, que são difíceis de serem explicitadas com palavras (ESSAWI; TILCHIN, 2013; CHANG *et al.*, 2014).

Diante da necessidade de compreender as concepções e avaliações de estratégias de marketing por empreendedores em empresas de pequeno porte, a forma como estes caracterizaram e avaliaram o conhecimento tácito – ou empírico – e o conhecimento explícito – ou gerencial – pode ter influenciado na decisão e implantação dessas estratégias.

¹⁰ Está diretamente ligado ao conhecimento tácito. É o “saber”, “saber como”.

3 METODOLOGIA

No desenvolvimento deste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos, através de métodos científicos, utilizados na escolha do tipo de pesquisa adotada, as estratégias de pesquisa, os objetos de análise, os instrumentos e as técnicas para coleta e também a técnica para a análise dos dados.

Gil (1987) conceitua método científico como “um conjunto de procedimentos intelectuais adotados para se atingir o conhecimento”, sendo que o objetivo do método científico é:

Proporcionar ao investigador os meios técnicos para garantir a objetividade e a precisão no estudo dos fatos sociais. Mais especificamente, visam fornecer a orientação necessária à realização da pesquisa social, sobretudo no referente à obtenção, processamento e validação dos dados pertinentes à problemática que está sendo investigada.

Jardim e Pereira (2009) afirmam que o processo de pesquisa das ciências sociais considera o ser humano como objeto de estudo e admitem que o comportamento deste sofrerá variações em seus estados subjetivos de análise, ou seja, seus pensamentos, sentimentos e atitudes, não deixando de considerar que “a pesquisa científica exige, entre outras características, a criatividade, a disciplina, a organização e a modéstia do pesquisador, deve-se levar em conta que ele lida sempre com confrontos”.

Dessa maneira, apresenta-se a metodologia adotada para alcançar os resultados almejados com as técnicas mais adequadas à realidade deste trabalho, que teve como parte fundamental entender como o empreendedorismo se fortalece com o uso adequado das competências aliadas às estratégias de marketing do pequeno empreendedor de Belo Horizonte e Região Metropolitana. Dentre as diversas razões para iniciar o estudo de temas diversos, o fato de que tanto a competência e o conhecimento são temas recorrentes na literatura, embora ainda seja quase um mistério para os pequenos empresários, e as estratégias de marketing, que, da mesma forma, é algo nebuloso para os empreendedores, O fato de o empreendedorismo ser um dos temas mais recentes na literatura e pouco explorado, quando se fala de empreendedorismo associado às competências e às estratégias de marketing, constitui a razão principal para a realização deste trabalho.

Assim, não somente para tentar contribuir com uma associação de temas pouco explorada na literatura, buscou-se escolher, dentre os participantes entrevistados, aqueles em

total conformidade com as características de um empreendedor descritas na revisão de literatura deste trabalho, de maneira que não estivessem limitados apenas a um único segmento, a fim de que esta contribuição acadêmica levantasse mais características dos micro e pequenos empreendedores que propriamente de um segmento, como é mais comumente encontrado em outros trabalhos.

3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem

Após buscar na literatura o tipo de pesquisa que deveria ser adotada para este estudo, constatou-se como o tipo mais adequado a pesquisa qualitativa de natureza descritiva, pois ela considera a relação dinâmica entre o ambiente e as empresas entrevistadas e os aspectos subjetivos da própria pesquisa. Para Malhotra (2001), uma pesquisa qualitativa descritiva é “um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções do mercado”, em que podem ser utilizados questionários semiestruturados.

Da mesma forma, Bauer e Gaskell (2002, *apud* GÜNTHER, 2006) afirmam que a “finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas, ao contrário, explorar o espectro das opiniões e as diferentes representações sobre o assunto em questão”. Gil (1987) tem o mesmo entendimento e acrescenta que as pesquisas qualitativas descritivas têm o objetivo primordial de buscar características ou atitudes de uma população específica. Godoy (1995) também afirma que, “quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca e o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada”. Já para Bogdan e Biklen (1994), a pesquisa qualitativa envolve coleta de dados de natureza descritiva, por intermédio de contato direto do investigador com o caso estudado; e seu foco deve se dirigir mais ao processo que a qualquer etapa individual, além de buscar os resultados sob a perspectiva dos participantes.

Na pesquisa qualitativa, é necessário que o pesquisador comece o trabalho de campo com pressupostos bem amplos sobre o problema da pesquisa a ser estudado, que assumem o papel de guia na coleta de informações obtidas mediante gravações e observações feitas nas primeiras entrevistas – as quais serão utilizadas como entrevistas pilotos, servindo para testar o roteiro (JARDIM; PEREIRA, 2009). Estes autores reforçam que o ideal para este tipo de pesquisa é realizá-la em duas etapas de trabalho de campo: a coleta inicial, para testar

o conteúdo e roteiro; e a coleta de dados definitiva, realizada com um roteiro ajustado pelas informações obtidas no que os autores chamam de viagem de reconhecimento, que é a coleta inicial.

Para Vergara (2013), as pesquisas ditas qualitativas contemplam forte subjetividade, descoberta e a valorização da visão de mundo dos sujeitos. A autora ainda discorre sobre algumas etapas fundamentais para este tipo de pesquisa:

As amostras são intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade. Os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análise de cunho interpretativo. Os resultados obtidos não são generalizáveis.

Como as pesquisas de natureza qualitativa envolvem uma grande variedade de materiais empíricos, Cesar (2005) afirma que estas podem ser “estudos de caso, experiências pessoais, histórias de vida, relatos de introspecções, produções e artefatos culturais, interações, enfim, materiais que descrevam a rotina e os significados da vida humana em grupos”. Este autor ainda afirma que outros autores reforçam que a natureza qualitativa dos dados são fontes ricas de descrições, que podem permitir a identificação de *achados inesperados*.

Assim, esta pesquisa usa uma abordagem qualitativa, tendo como finalidade descrever as competências e estratégias de marketing adotadas pelos micro e pequenos empreendedores de Belo Horizonte e Região Metropolitana.

3.2 Estratégia de pesquisa quanto ao método

Após identificar na literatura que a metodologia ideal para responder aos pressupostos subjetivos deste estudo é a adoção de uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva, buscou-se o método mais adequado para atender aos objetivos definidos para este trabalho, culminando no estudo de caso como sendo o mais indicado. Assim, o método utilizado neste trabalho foi o estudo de caso, por ter em seus objetivos a busca por descrever as características comuns aos empreendedores entrevistados, bem como as atitudes e crenças desta população empreendedora, permitindo, assim, estabelecer relações entre as variáveis propostas (NUNES; FARIAS, 2001). A fim de ampliar o espectro, realizou-se um estudo de casos múltiplos.

Barbosa (2008) explica que o estudo de caso pode ser único ou coletivo, sendo este o estudo de múltiplos casos, e ainda assim ter um propósito descritivo, de explicação ou de exploração de fatos. O autor afirma que o delineamento do estudo multicaseos “exige que todos os casos sejam semelhantes” quanto à representação do fenômeno e que tenham as mesmas dimensões do fenômeno em mais de um caso simultaneamente, permitindo uma melhor análise dos resultados.

3.3 Objeto de análise

Definidos o tipo de pesquisa qualitativa e a adoção da estratégia de estudo de casos múltiplos, passa-se a caracterizar os microempresários que compuseram a pesquisa para este trabalho. Assim, foram entrevistados cinco empreendedores que têm suas empresas situadas na cidade de Belo Horizonte e na Região Metropolitana.

Esses cinco microempreendedores foram escolhidos com base na discussão entre os conceitos fornecidos por Grapeggia *et al.* (2011), Sebrae NA (2013) e GEM (2013). Assim, na descrição do Sebrae NA (2013), para uma pessoa ser considerada um empreendedor que já ultrapassou o tempo de vida mais crítico, ele deve ter mais que três anos e seis meses. A descrição sobre o empreendedor no Brasil e o tempo crítico para o fechamento de empresas é definido por pesquisas que apontam que, no Brasil, cerca de 25% das MPEs decretam falência antes de completar dois anos (SEBRAE NA, 2013). Porém, para Grapeggia *et al.* (2011) e com os dados coletados na pesquisa GEM (2013), para que o empreendedor consiga ser respeitado, sua organização deverá estar em um patamar acima do empreendedor inicial – considerado aquele com até três anos e meio de existência –, e ter logrado resultados positivos, além de ter contribuído, pelo menos, para a sociedade local. Assim, para esta pesquisa, consideraram-se os empreendedores com mais de três anos e seis meses de mercado, selecionados principalmente com base neste quesito.

Deve ser ressaltado que os nomes das empresas e dos entrevistados foram suprimidos neste trabalho, a fim de respeitar a privacidade das informações irrestritamente cedidas. As microempresas criadas pelos empreendedores entrevistados são apresentadas de acordo com sua área de atuação: segmento de academias, segmento gráfico-digital, segmento homeopático-farmacêutico, segmento de leitura de diários jurídicos e uma última do segmento de prestação de serviços em informática.

O empreendedor do setor de academias começou assistindo a seu pai trabalhar em seu próprio empreendimento, onde também teve seu primeiro contato com a ideia de trabalhar para si. Posteriormente trabalhou em um banco e passou por diversas experiências no setor de serviços. Por fim, percebeu que trabalhar para os outros não era sua *vida ideal* e tomou a decisão de abrir seu próprio negócio. Criou folhetos e malas diretas sem qualquer conhecimento e divulgou sua empresa com o pouco recurso de que dispunha. Percebeu que era necessário investir mais em divulgação e passou a contratar profissionais para desenvolver a área de marketing da empresa.

O empreendedor do setor gráfico-digital ingressou no segmento escolhido, como ele mesmo relata, por uma brincadeira. Ainda trabalhava em uma multinacional quando, em visita a um cliente desta empresa, ocorreu uma situação favorável para que ele oferecesse os serviços de seu irmão, que era *web designer*, e viria a ser seu sócio no futuro. Esta foi sua primeira experiência de oferecer um produto “seu”. As coisas foram melhorando e a carteira de clientes crescendo a tal ponto, que ele comprou um imóvel para fortalecer seu ponto comercial e ampliar seu *mix* de produtos.

O empreendedor do segmento farmacêutico-homeopático já ingressou na faculdade sabendo o que queria estudar e qual caminho seguir. Rapidamente começou a participar de *workshops*, palestras e seminários, a fim de adquirir bastante conhecimento explícito para alcançar as competências necessárias e, então, ingressar no empreendedorismo. O entrevistado seguiu adquirindo experiência, agora prática, no estágio e emprego na área específica em gostaria de abrir seu negócio. Idealizou como seria o atendimento em sua própria empresa e acabou adquirindo uma farmácia homeopática, exatamente como havia sonhado. Mas a realidade de ser empreendedor muda bastante com as responsabilidades que surgem. Algumas situações menos confortáveis se tornaram realidade no cotidiano deste novo empreendedor, que logo percebeu a importância de investir e escolher as melhores estratégias e ferramentas de marketing.

O empreendedor do segmento de leitura de diários jurídicos começou bem cedo a trabalhar, ao observar seu pai, que era comerciante, na produção e venda de sandálias na feira. Ele estava sempre em busca de melhorias nos processos existentes, o que também gerou alguns conflitos – que o acompanharam nas empresas por onde ele passaria. A qualificação era uma realidade para um jovem que tinha certeza que teria uma empresa quando crescesse; independente do que fosse, ele teria uma empresa. O tempo passou, a empresa se tornou uma realidade, mas essa realidade, antes sonhada como um sonho bom, passou a ser uma realidade com todos os compromissos pertinentes ao empreendedorismo, que não é feito só de coisas

boas. Com competências bem elaboradas através de muito conhecimento empírico e explícito e muitas experiências vividas, este empreendedor relata que o marketing, suas estratégias e suas ferramentas, ainda hoje, servem apenas para acompanhar o mercado publicitário, não como um investimento que deva ser amplamente respeitado.

O empreendedor do segmento de prestação de serviços em informática relatou que teve poucas opções, poucas chances de escolha para ingressar no campo do empreendedorismo, sendo compelido a fazê-lo por necessidade. Mas isso não foi motivo para que não se dedicasse a ampliar suas competências, que seriam exigidas constantemente para se manter além do período crítico inicial. Focou em seus conhecimentos técnicos, explícitos, acreditando que isso bastaria nesta nova empreitada, contudo, tempos mais tarde, descobriu que o conhecimento tácito e suas experiências poderiam transformar seu negócio em algo mais. Sem entender muito das estratégias de marketing que podem fazer seu empreendimento alavancar, levou tempo para perceber como o marketing e suas ferramentas podem levar suas competências técnicas até onde o cliente está.

3.4 Instrumento e técnica de coleta de dados

Após estabelecido o tipo de pesquisa, definida a estratégia de estudo e identificadas as empresas objetos fundamentais para o estudo desta pesquisa, passa-se à definição dos instrumentos e das técnicas para coleta de dados que foram utilizadas no levantamento das informações.

Quanto à técnica de coleta de dados, optou-se pela entrevista semiestruturada, direcionada por um roteiro base, elaborado a partir da revisão bibliográfica, incorporada, quando necessário, às observações diretas realizadas no ambiente empresarial, a fim de ampliar a contribuição em relação às questões da pesquisa (TAVARES, 2010). Ressalta-se que todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra para contribuir com a análise dos resultados. Trivinos (1987) apresenta uma visão bem explícita sobre o que se deve entender de uma entrevista semiestruturada:

Podemos entender por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

Ao adentrar na literatura em busca de mais conhecimento sobre as técnicas de coleta de dados na pesquisa qualitativa, “não poderíamos afirmar categoricamente que os instrumentos que se usam para realizar a coleta de dados são diferentes na pesquisa qualitativa daqueles que são empregados na investigação quantitativa” (TRIVINOS, 1987). Ainda segundo Yin (2001), toda entrevista é baseada em roteiros de entrevista e protocolos para as investigações, que servirão como norteadores para o pesquisador, os quais devem ser exaustivamente desenvolvidos e aprimorados. Este roteiro facilita a execução da pesquisa e tem sua aplicação muito parecida com a de um questionário, mas com a vantagem clara de se ter o entrevistador perto para esclarecer possíveis dúvidas (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os cinco empreendedores seguindo um curto roteiro de perguntas abertas, permitindo ao informante se expressar de maneira espontânea, e facilitando o ingresso na sequência que levava às próximas perguntas, ou a outras que poderiam surgir em função da própria conversa, a fim de alcançar o máximo de conteúdo para análise futura. Assim, buscou-se atender à finalidade e aos anseios propostos neste trabalho, sendo feitas entrevistas semiestruturadas de abordagem qualitativa com empreendedores, respeitando todas as características e todos os conceitos estudados.

3.5 Técnica de análise e interpretação de dados

Neste trabalho de pesquisa empírica, foi adotada a análise de conteúdo com base na literatura sobre o assunto. Como já expressado anteriormente, todas as entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas na íntegra, de modo que estas pudessem ser analisadas conforme a teoria proposta.

Segundo Minayo (1994), “a análise de conteúdo pode abranger as seguintes fases: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação”. Ainda na visão do mesmo autor, a análise de conteúdo é o método que mais tem sido utilizado para o tratamento de dados em pesquisas qualitativas, sendo que boa parte da importância da análise de conteúdo vem da tentativa de encontrar um corte entre o objeto de estudo e os pressupostos.

Para Bardin (1977), o objetivo da análise de conteúdo é a manipulação e expressão do conteúdo, a fim de se evidenciar “indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem”. Segundo ele, a análise de conteúdo pode ser:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.

Partindo destas afirmações e conclusões, ao realizar a análise de conteúdo, adotou-se uma categorização de todas as entrevistas transcritas para que os termos similares ficassem agrupados na mesma categoria, reforçando e facilitando a análise, a fim de alcançar os resultados que levassem direto ao encontro das respostas dos construtos.

O detalhamento de categorias utilizadas na metodologia para a análise de conteúdo através de um esquema de agrupamentos de categorias e subdivisões é apresentado no QUADRO 8.

QUADRO 8 – Síntese das categorias analisadas

categorias	subcategorias	composição de subcategoria	Contexto
Competências	Experiências	Exp. Vividas	A competência é um conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho. Seus componentes são os saberes ou conhecimentos específicos; os saberes colocados em prática, o saber-fazer, as aptidões; a inteligência pessoal e profissional, as capacidades; à vontade de colocar em prática e de desenvolver as competências (CONGRÈS FORCE, 1994, apud LUZ, 2001; VIEIRA; GARCIA, 2004).
		Exp. Observadas	A competência é um conjunto de saberes [...] a inteligência pessoal [...] à vontade de colocar em prática e de desenvolver as competências (CONGRÈS FORCE, 1994, apud LUZ, 2001; VIEIRA; GARCIA, 2004). Este aprendizado irá refletir nas estratégias através das experiências antecedentes – vividas, assistidas ou vislumbradas. (TERENCE, PERUSSI FILHO, ESCRIVÃO FILHO, 2011).
	Conhecimentos	Tácito	É o conhecimento que não é documentado, é um conhecimento informal que flui entre as pessoas, ou grupos de pessoas (NONAKA & KONNO, 1998; SHAH <i>et al.</i> , 2007).
		Explícito	É apresentado através de representações articuladas e codificadas como os conhecimentos coletados e armazenados em repositórios da empresa, onde um determinado grupo de funcionários pode ter acesso (NONAKA & KONNO, 1998; SHAH <i>et al.</i> , 2007).
Estratégia	Estrat. Emergente	-	Surge espontaneamente e pode ser construída ao longo do processo estratégico. É reflexo do aprendizado, de experiências antecedentes – vividas, assistidas ou vislumbradas –, da intuição e do oportunismo (TERENCE, PERUSSI FILHO, ESCRIVÃO FILHO, 2011).
	Estrat. Deliberada	-	É planejada, mas não é garantia de sucesso. Baseia-se em planos lógicos, conscientes e orientados para o estabelecimento de objetivos racionais (TERENCE, PERUSSI FILHO, ESCRIVÃO FILHO, 2011).
Estratégias de Marketing	-	-	São estratégias que visam alcançar os objetivos do marketing. Cobra (1990) afirma que para que uma estratégia de marketing logre sucesso, é preciso, primeiramente, que se segmente o mercado alvo ao qual se espera atingir. Kotler e Keller (2006), por sua vez, afirmam que a estratégia de marketing só será alcançada após enxergar o diferencial competitivo do produto seguindo os passos definidos por eles, que são: formas, características, desempenho, conformidade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 COMPETÊNCIAS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING NAS MPES

Buscando entender as competências adquiridas e as estratégias de marketing adotadas pelos empreendedores dos diversos segmentos, os quais imprimem características de serviço puro e serviço com entrega de produto, baseou-se o roteiro, bem como as entrevistas, em duas linhas de análise: as competências adquiridas antes e durante o empreendimento e as estratégias de marketing adotadas de maneira empírica e de maneira gerencial.

É igualmente importante ressaltar que foram destacadas as principais vertentes para a estruturação desta etapa, as quais estão presentes nas análises e resultados que se seguem, iniciando pela trajetória empreendedora de cada um dos entrevistados, a fim de ampliar a percepção das competências e conhecimentos adquiridos até o ato de empreender, passando pela percepção da nova realidade da vida empreendedora e completando com a percepção de uso das estratégias e ferramentas de marketing adotadas ao longo da nova etapa empresarial dos empreendedores entrevistados.

Fleury e Fleury (2001) afirmam que as competências humanas podem ser subdivididas em três categorias: as competências para os negócios – que tratam do entendimento dos objetivos, da relação com o mercado e concorrentes etc. –; a competência técnico-profissional –relacionada com o conhecimento do produto oferecido, as finanças etc. –; e as competências sociais –direcionadas para o trabalho em equipe, como a comunicação etc.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2014) apresenta em seu recente relatório uma definição do que vem a ser competência, aceitando que a habilidade e a competência são utilizadas de forma intercambiável, em que as:

Competências (ou habilidades) são definidas como um grupo de conhecimentos, atributos e capacidades que podem ser aprendidas e que possibilitam que os indivíduos realizem uma atividade ou tarefa de forma bem sucedida e consistente e que podem ser construídas ou ampliadas por meio da aprendizagem (OCDE, 2014, p. 12).

4.1 Empreendedorismo no segmento de academia

4.1.1 Competências, conhecimentos e experiências anteriores

Com base na história de vida do entrevistado da área de academia, é possível perceber que suas primeiras experiências se deram através de contato com diversas empresas de serviços antes de abrir seu próprio negócio de serviços:

[...] eu tinha curiosidade na minha atividade profissional. Sempre trabalhava com serviços, empresas de serviços, eu comecei muito precocemente a trabalhar [...], na faixa de 18 a 19 anos, trabalhava com meu pai até então, que ele era um industrial, tinha uma indústria de esquadria de madeira de porta e janela sob encomenda. Já trabalhei na adolescência com ele, fazendo serviços que dava pra fazer, de *boy*, de banco, o que dava pra fazer, aí um belo dia recebi um convite para trabalhar num banco, aí larguei a empresa dele e fui trabalhar num banco. Foi a minha primeira experiência como contratado.

Facilmente se percebe que o empreendedorismo veio como herança do pai, que já possuía uma indústria, e permitiu que o entrevistado tivesse uma visão diferenciada das maneiras de se inserir no mercado, embora esta experiência fosse ainda com pouca idade. O empreendedorismo já era uma realidade para o entrevistado, ainda jovem, assim como a disponibilidade para exercer qualquer função dentro de uma empresa, o que é uma das principais características para ser considerado um empreendedor – fato perceptível principalmente quando o entrevistado menciona que fazia os “serviços que dava pra fazer, de *boy*, de banco, o que dava pra fazer”.

Assim como na conceituação das características do empreendedor e do próprio termo existem divergências, este empreendedor também pôde degustar um pouco de dissabores durante o caminho percorrido para se tornar um empreendedor. O entrevistado relata que, antes de tomar a decisão de ser um empreendedor no segmento de academias, passou por algumas etapas que testaram sua capacidade de tomada de decisão:

Aí eu já estava mais canalizado para administração de empresas, muito envolvido com finanças, comecei a despertar muito interesse na área de finanças, embora, eu gostava demais da área de marketing, mas participava muito pouco. Tentei já estando lá dentro pra área de marketing do shopping, na verdade é muito evento, né? Não muito marketing, marketing os empreendedores era quem faziam, no shopping era mais eventos, essa coisa que eu gostava muito, não consegui.

Fiquei um ano e meio mais ou menos no banco, aí vi que não era muito a minha praia, não gostei muito disso.

No princípio, assim como todo negócio, você dá um pouco de cabeçada, mas á medida que o tempo vai passando, você já começa a dar os tiros mais certos, então isso que aconteceu, é muita cabeçada no início.

Mesmo que a frustração seja uma realidade para diversos micro e pequenos empreendedores, o entrevistado não desistiu, seguiu seu impulso empreendedor, sua persistência e não voltou atrás na decisão tomada. Estes eventos, na verdade, o levaram a um novo patamar de capacidade empreendedora, ele adquiriu a experiência necessária para o empreendedorismo. Esta experiência vivida foi retratada em diversos momentos da entrevista, como neste trecho:

Aí nesse intervalo eu passei no vestibular e comecei estudar economia. Fiz economia durante seis períodos [...] comecei a procurar outras alternativas de trabalho.

Na segunda semana que eu estava nesta empresa, teve um evento lá, um churrasco [...] Na volta desse evento essa pessoa morreu de acidente, eu estando lá há duas semanas, aí acabou que eu fiquei assumindo [...] o gerente [...] falou: segura a onda aí, vamos ver onde vai parar isso. Aí me dei bem, fiquei nessa empresa mais uns dois anos na área administrativa financeira.

Então pra você ter uma ideia a coisa “tava” tão conturbada [...] produto era muito novo e estava se formando, então eu entrei com uma frota de 4.000 carros e dois anos depois tinha 20.000. Então a coisa foi atropelando sem muita rotina [...] foi atropelando, foi crescendo e não deixava parar de crescer e fui levando.

A história de vida do entrevistado retrata uma trajetória empreendedora, apresentando seus erros, acertos e retomadas; tudo isso o levou a ter experiência suficiente para se manter focado na busca de seus objetivos. Essa experiência vivida, e algumas vezes assistida/observada, transformou-se em conhecimento através de aplicação normalizada, possibilitando a promoção da empresa de maneira mais homogênea. Para tanto, é fundamental que as experiências se fundam ao conhecimento para se transformarem em competência, tornando-se ainda mais marcantes quando associadas ao conhecimento explícito e tácito, os quais se pode observar em algumas passagens narradas pelo entrevistado:

O simples fato [...] de começar e ter uma estrutura muito redondinha, algumas coisas davam errado. É, por exemplo, a pessoa marcava um horário que já estava marcado, na medida que o tempo vai passando, você não comete mais esses erros [...] Nunca tinha acontecido isso na minha vida. Então vamos alugar. Aí aconteceu, a partir de hoje não acontece mais.

[...] é uma coisa curiosa porque em todas essas empresas que eu passei era na área administrativa e financeira, e eu fui cair numa empresa de serviços de esporte. Então

todos esses treinamentos que eu tive na área de atendimento de qualidade, que não tem nada a ver com finanças, embora muito treinamento de finanças, eu comecei a aplicar aqui, muito mais aqui na minha empresa do que nas outras, eu aplicava mesmo o administrativo e o financeiro, que eu estava treinado também.

Através dessas experiências vivenciadas e assistidas e na aquisição de conhecimentos tácitos e explícitos, as competências foram se moldando. Um início conturbado pode desestimular facilmente qualquer pessoa, mas quando o empreendedorismo se mostra mais forte na personalidade do ser humano, há mais chances de progresso que dissabores. O entrevistado expõe algumas situações que refletem a consolidação das experiências e dos conhecimentos para se transformarem em competência.

Eu consegui um estágio em auditoria em um shopping de Belo Horizonte, só que ali eu esbarrei num problema, era pra trabalhar o dia inteiro e eu estudava de manhã, aí que eu fiz, eu mudei de curso pra poder conseguir trabalhar nesse lugar [...] comecei a estudar economia em outro turno, aí eu falei: não dá pra pegar economia à noite, e passei pra administração, e fui trabalhar nessa empresa na área de auditoria no shopping em Belo Horizonte.

Fiquei lá três meses e era um trabalho de prestação de serviços, era uma empresa de serviço [...] fiquei meio desorientado, aí fui até a administração do shopping, contei essa história toda [...] aí eu caí na contabilidade da administração do condomínio de lá. Aí, de lá fiquei um tempo na contabilidade, depois eu passei para auxiliar de tesouraria do shopping e fiquei lá três anos.

O BH (Shopping) era líder, a RM Sistemas era líder no *softwarehouse*, a Localiza nem se fala, a Xerox nem se fala, então eu fui acumulando um pouco de conhecimento dessa área de liderança e fui incorporando isso ao meu trabalho [...] quando se é líder de mercado, tu faz curso de qualidade, de atendimento, embora a minha área sempre fosse administrativa financeira, então sempre participando de muita reciclagem nessa área de treinamento, nessa área de qualidade e atendimento, porque era empresa de prestação de serviços, mantinha sempre esse conceito de não, por ser finanças, mas tem atendimento embutido, nisso aí a gente precisa treinar todo mundo.

Não obstante as características já demonstrassem seu perfil empreendedor, o entrevistado ainda precisou se lançar no empreendedorismo para fechar este ciclo. Para isso, ele precisou tomar a decisão de iniciar um negócio. E a decisão tomada por ele foi de empreender por oportunidade, afinal ele ainda estava empregado:

É curioso isso, porque [...] o tempo foi passando e eu fui falando “não é a minha praia” e quando eu cheguei na última empresa que eu trabalhei como empregado, que foi na Xerox, eu falei: - “aqui não é mesmo, então chega de tentar”. Sabe como, aí eu já estava com 28 anos de idade, aí você já começa ter outras experiências, outras aspirações, e ao mesmo tempo eu falei: - “eu não posso largar porque eu preciso viver, trabalhar, gosto de trabalhar, sei trabalhar”. Aí a coisa começou a acontecer paralelamente numa outra, o desligamento da Xerox com o nascimento dessa empresa, aí a empresa foi inaugurada ainda eu fazendo as duas coisas, trabalhando lá e estando aqui [...] aí que foi a martelada final, pra fazer os dois não

dá, senão faço os dois meia boca. Aí resolvi largar e começar aqui mergulhado, e isso foi em 1999, realmente larguei tudo, assumi o empreendimento, aí começamos a mandar brasa.

Essa passagem oferece material suficiente para se construir uma estrutura empírica acerca dos conhecimentos absorvidos anteriormente à ação de empreender, bem como fortes indícios sobre a fusão dos conhecimentos adquiridos com as experiências vividas pelo entrevistado, além de elucidar o caminho percorrido até a tomada de decisão final para se tornar um empreendedor no segmento de academias.

4.1.2 Ferramentas e estratégias de marketing

Embora tenha sido constatado bastante conteúdo que expusesse com clareza as características empreendedoras do entrevistado do segmento de academias, ainda é necessário alcançar o conteúdo que esclarece quais estratégias de marketing ele adotou e como isso o ajudou a sobreviver ao período crítico do empreendedorismo, que são os três primeiros anos de vida da empresa.

É importante observar as estratégias emergente e deliberada, as quais formam as estratégias propriamente ditas, que precedem as estratégias de marketing, que por sua vez só podem ser aplicadas quando identificadas as ferramentas de marketing, como se pode observar nas falas abaixo transcritas, que ressaltam as estratégias emergentes.

O que nós fizemos foi o seguinte: nós investimos um bom recurso no início, até pra se tornar conhecido no meio que a gente se propôs, que é o meio futebol. Então nós gastamos [...] muito na criação da marca, nas cores da marca e na amarração com a pintura do prédio, com uniformes e com panfletagem. A gente não tinha ideia do que a gente poderia fazer em termo de publicidade e de marketing que pudesse alavancar o negócio. Então começou com essa divulgação papel.

Nem sempre era um marketing muito correto que a gente fazia, mas a gente divulgava com papéis, com informação, com eventos, muitos eventos internos, meios eletrônicos usava alguns, pouquíssimos, até porque há 15 anos atrás não existia essa febre toda [...] então, por exemplo, mala direta há 14 anos atrás ainda era o papelzinho na caixa de correio. Ele existe hoje? Existe, mas existe uma coisa muito mais veloz, ágil, rápida e funcional. Com SMS hoje então você faz um bilhão de contatos [...] eu contratava alguém pra criar aquilo que a gente queria.

Era uma dificuldade muito grande, ainda é uma dificuldade muito grande porque eu considero o seguinte, eu detesto o senso comum. Então falando mais especificamente da academia, “prepare-se para o verão” é uma coisa pronta, e isso me irrita um pouco [...] um fator dificultador é com as ordens de serviço, eu não conseguia achar um marketing específico de produto, eu achava sempre que o

marketing tinha que ser institucional. Fortalecer a marca e fazer com que as pessoas venham aqui.

É possível perceber que as estratégias iniciais surgiram de maneira bem espontânea e natural para que o negócio se tornasse um pouco conhecido. Mas, como o próprio empreendedor diz, o mercado muda e o tempo passa, e com isso houve uma maior dedicação na elaboração das estratégias, permitindo que as estratégias deliberadas viessem à tona.

Então falei: - eu tenho que me mexer. [...] no princípio, como tinham poucas empresas como no segmento de aluguel de quadras, por exemplo, eu e o sócio fizemos um dossiê de apresentação da empresa com foto do vestiário, foto do campo, foto da estrutura, alguns depoimentos de clientes e fomos até as empresas nos apresentar, entendeu? Então é um monte de coisas que a gente faz pra tentar aparecer.

Não, eu nunca me preocupei em inibir a entrada de alguém, até porque isso é uma coisa um pouco inevitável. [...] uma analogia (entre os taxistas e o serviço de caronas pagas, Uber) [...] uma briga com o Uber, você estaria dando murro em ponta de faca. Como você barra um terremoto desse, um tsunami, uma avalanche dessa? Não tem jeito, então como eu vou fazer um marketing para inibir a vinda de outros concorrentes? [...] então a estratégia era muito mais solidificar dentro dessa comunidade que a gente tá inserido, com boas prestações de serviço, com uma referência de que “pode ir lá, que lá é bom”. Aí começou a amarrar os produtos. Na escola de futebol, a criança vinha fazer futebol e a mãe vinha fazer atividade física, o pai jogar bola. Então nós nos preocupamos muito dentro desse mercadinho nosso aqui, dentro dessa espiral em volta da gente.

Dessa maneira, com as estratégias mais deliberadas e menos emergentes, formou-se um terreno ideal para o surgimento e consolidação das estratégias de marketing. E essa foi a análise feita pelo entrevistado a partir das afirmações:

[...] sempre desse jeito institucional. Você vem aqui porque aqui é assim, a gente fortalece isso e aquilo, mas eu senti uma dificuldade muito grande em fazer marketing do produto, ainda assim, porque eu acho muito igual: “faça musculação por R\$ 70,00” em qualquer lugar do planeta, então eu sempre achei: “faça musculação num ambiente que é assim, que seu vizinho já conhece, já te falaram sobre isso”.

É, uma coisa muito curiosa que deu muito resultado é evento. Não sei se pode ser chamado de marketing, é evento. Acredito que sim, e nesses eventos a gente sempre tinha um estande de vendas, de mostrar produto. Como eram esses eventos? De maiores e menores escalas. Por exemplo: a gente tinha a cada três meses um lançamento de aula dentro da academia, e um vez por ano, por exemplo, a gente tinha um grande evento que era uma aula muito grande, com palco, som, professores fora, estandes de degustação com Gatorade, barrinha de cereal, salada de frutas, e um estande de vendas também. Isso a gente fez durante cinco anos muito efetivos. Nunca deixamos de fazer panfletos, *folders* de distribuição. Uma coisa que a gente nunca fez foi anúncio em jornal de bairro porque eu acho que isso não funciona. Então você pega um jornalzinho de bairro com 500 anúncios de 10x10, eu falei: - não vou aparecer aqui, vou queimar imagem à toa. Então toda vez que a gente precisar fazer uma comunicação, a gente fazia uma inserção nesse jornal. Então eu preferia pagar um pouco, gastar um pouco mais pra inserir meu panfleto, e usar a

distribuição. Na hora que o cara abriu o jornal, ele não vai ler o anúncio, mas vai ver meu panfleto. Então eu sempre achei, e isso sempre funcionou.

O empreendedor que soma todas as suas experiências aos conceitos das estratégias de marketing, sua visão sobre essas estratégias – através dos resultados que elas geraram –, passa a ter uma visão mais clara e se preocupar mais com algumas ferramentas de marketing.

Então nós começamos só com futebol, só o aluguel de quadras de futebol. Aí depois veio muito rapidamente uma lanchonete, e depois disso veio a escola de futebol. Aí a gente tava com esse empreendimento muito grande, subutilizado, aí nós pesquisamos o que poderia fazer que tava amarrado com esporte. Começamos a pesquisar região, mercado, alguma coisa e achamos a academia de ginástica. E aí esse foi um segundo momento da empresa. A criação do produto de ginástica tem tudo a ver com saúde, com esporte e com a nossa empresa.

Então falei: - eu tenho que me mexer. [...] no princípio, como tinham poucas empresas como no segmento de aluguel de quadras, por exemplo, eu e o sócio fizemos um dossiê de apresentação da empresa com foto do vestiário, foto do campo, foto da estrutura, alguns depoimentos de clientes e fomos até as empresas nos apresentar, entendeu? Então é um monte de coisas que a gente faz pra tentar aparecer.

O que nós fizemos foi o seguinte: nós investimos um bom recurso no início, até pra se tornar conhecido no meio que a gente se propôs que é o meio futebol. Então nós gastamos [...] muito na criação da marca, nas cores da marca, e na amarração com a pintura do prédio, com uniformes e com panfletagem. A gente não tinha ideia do que a gente poderia fazer em termo de publicidade e de marketing que pudesse alavancar o negócio. Então começou com essa divulgação papel.

Por incrível que pareça, 15 anos é um tempo curto pra uma evolução muito grande, né? Então, por exemplo, mala direta há 14 anos atrás ainda era o papelzinho na caixa de correio. Ele existe hoje? Existe, mas existe uma coisa muito mais veloz, ágil, rápida e funcional. Com SMS hoje então você faz um bilhão de contatos.

Tamanho foi o reconhecimento da importância do marketing, de suas estratégias e do investimento em suas ferramentas, que o empreendedor concluiu a entrevista fazendo uma análise da maneira como os investimentos são destinados ao marketing.

O futebol mais ou menos se vendia por si só [...] mas quando a gente notou o produto academia de ginástica, que é musculação, aí nós sentimos necessidade de aparecer muito mais. Aí a gente destinava um recurso todo pra fazer isso aí. Geralmente a gente revertia de oito a dez por cento do que a gente faturava pra divulgar.

Dessa maneira, pode-se perceber que o empreendedor do segmento de academias alcançou tempo de mercado aplicando seus conhecimentos, experiências e estratégias de marketing de maneira exitosa.

4.2 Empreendedorismo no segmento gráfico-digital

4.2.1 *Competências, conhecimentos e experiências anteriores*

O empreendedor do segmento gráfico-digital adquiriu muitas experiências ao longo da sua trajetória de sucesso em uma empresa multinacional, alcançando cargos cada vez mais elevados e conceituados na empresa. Conseguiu se capacitar para algumas áreas que, talvez, não estivessem diretamente relacionadas com a empresa que futuramente ele empreenderia, mas que certamente contribuíram para ampliar seus horizontes quanto à ampliação do conhecimento. Sua trajetória empreendedora começou, mais precisamente, quando ele entrou nessa multinacional e buscou se especializar constantemente:

É, a minha experiência que me ajudou muito no desenvolvimento da empresa foi logo com meus dezoito anos, a minha base de formação, a minha base de experiência profissional é na área comercial e [...] tive a oportunidade de entrar em uma multinacional onde eu fiquei lá num período de onze anos, começando desde a base que seria a parte de reposição, passei pra parte de merchandising, depois pra parte de vendas, até a coordenação nesse período.

A minha maior base de experiência profissional foi nessa empresa, então no caso, juntando a experiência com outro cliente a gente começou a criar uma base de como o mercado funciona, tantas dificuldades, muitas vezes passava condições para o cliente que a empresa muitas vezes exigia da gente, tanto positivo, quanto negativo e isso foi peneirando e vendo o que era interessante ou não.

Conquistei uma graduação me formando em administração de empresas com ênfase em marketing e me deu uma visão a mais. Aí, pra continuar implantando, já no meu trabalho, já na empresa que eu estava, e desse período todo tive um contato com muita gente, com vários níveis de empresa e tanto como um pequeno bar, quanto um empresa de rede, uma empresa de grande porte, e deu uma visão ampla do negócio pra gente, pra mim no caso.

Nota-se facilmente que o entrevistado adquiriu bastante conhecimento e, ainda na empresa, visualizava o que não era indicado fazer com um cliente, gerando mais experiência observada quanto possível. Mesmo após mais de uma década trabalhando na mesma empresa, e embora estivesse com a carreira em ascensão, ele não se acomodou nem deixou de se qualificar através de uma graduação com ênfase no que viria a ser parte principal do seu produto no futuro, o marketing. Assim, o volume de conhecimento tácito adquirido ao longo do tempo favorece fortemente o que se espera da formação das competências de um empreendedor.

Na verdade, foi o seguinte, [...] o meu embasamento é na parte profissional trabalhando pra outra empresa; foi um embasamento muito voltado pro mercado, então uma visão global onde me mostra, né, uma noção do que o mercado oferece [...] você pode se organizar melhor, oferecer pro cliente então esse embasamento comercial que me deu uma bagagem, me dá uma condição, hoje, de organizar uma empresa, ter uma visão de mercado pra uma empresa, independente do mercado, então eu tive esse embasamento.

[...] me deu uma ampliação de administração, financeiro, contato com o cliente [...] oferecer pro cliente, qual é a linha que eu tenho que vai atender melhor aquele cliente então eu acho que muitas vezes, pelo conhecimento desse mercado, me deu uma oportunidade maior de saber separar uma linha que vai atender o cliente x outra que vai atender o cliente y, então essa bagagem eu tive; então com relação, hoje, à parte publicitária, a parte gráfica, né, foi um trabalho [...] um conhecimento mais natural que eu comecei a adquirir o conhecimento a partir que veio as oportunidades.

Embora as competências sejam formadas por diversos conhecimentos e vivências adquiridas ao longo da vida do indivíduo, no entanto, o entrevistado também relata diversas passagens que expressam a formação do seu conhecimento explícito.

A empresa multinacional ela, hoje, tem uma bagagem muito boa pra gente, principalmente com cursos internos na empresa é muitas vezes fazendo simulação de venda com a gente, né, palestras, [...] pessoas já gabaritadas aí no meio de marketing, no meio de vendas, dando noção diferenciada pra gente de uma maneira que a gente consiga implantar isso no mercado, aí foi um aprendizado constante, eu tenho muitos certificados [...] de cursos internos de empresa, muitas vezes eles contratavam outras empresas pra dar curso pra gente tanto da parte de marketing quanto da parte de vendas também.

Embora a empresa lhe oferece bagagem, ele queria mais e decidiu, em meio a uma brincadeira, abrir seu próprio negócio. Essa tomada de decisão, que o levaria a ser um empreendedor por oportunidade, se deu com o somatório de vários momentos bem marcantes, pois ele continuava na empresa, mas não deixava de buscar oportunidades e conhecimentos.

Eu estava num cliente, [...] eu estava vendendo pra ele o produto que eu vendia [...] e chegou um senhor oferecendo pro meu cliente um ímã de geladeira e ele insistiu com o cliente e o cliente não quis comprar o produto na mão dele, assim que o vendedor saiu, eu virei pro cliente e falei assim: você dá uma oportunidade, o meu irmão? [...] eu vou levar pra ele pra ele desenvolver uma arte pra você, né, e trago pra você e, se você gostar, quem sabe a gente faz o produto.

Uma outra visão que eu tinha, que veio de uma outra pessoa que eu tive na faculdade “a melhor coisa que tem é você trabalhar com o dinheiro do outro”, então eu tive uma visão que eu queria abrir um negócio sem investir dinheiro no negócio.

Observa-se que, embora o entrevistado estivesse em plena expansão de experiências observadas, conhecimento tácito e outros aprendizados empíricos, ainda assim decidiu empreender no setor gráfico-digital por algumas razões bem específicas.

A minha visão é a seguinte, é, hoje uma linha de produtos gráficos, ela é uma linha que não tem sazonalidade [...] independente de ser um trabalho simples ou complexo, independente do segmento do cliente, ele precisa de algo que eu produzo hoje, então a visão de mercado que eu tive foi essa: “se eu visitar um bar, um advogado, um médico, uma indústria, qualquer segmento que eu entrar ele vai precisar do meu produto”; uns em grandes quantidades, outros em pequenas quantidades, então [...] eu via essa necessidade, né, por exemplo, um ímã de geladeira, um bloco de pedido são produtos básicos que todo cliente precisa, hoje toda empresa tem a necessidade desses produtos.

Pouco tempo depois de ter empreendido, o entrevistado passou pelo primeiro obstáculo, forçando-o a tomar sua primeira grande decisão, abandonar o negócio ou a empresa, experiência negativa que fortaleceu a formação de suas competências.

Eu fui criando uma cartela de clientes e tudo mais, só que chegou um período que, depois que eu fiz a minha graduação, eu consegui uma promoção na empresa e eu tive que parar (escolher entre a multinacional ou seu empreendimento), parei, passei a oportunidade pro meu irmão pra ele dar continuidade ao trabalho, né, só que ele tinha um outro foco, acabou não dando continuidade ao trabalho, mas mesmo assim os clientes me procuravam. Resumindo, eu fiquei mais um período com o cargo de líder [...] depois eu fui desligado.

Desistir não está nas descrições do perfil de um empreendedor, assim, o entrevistado retomou o projeto, ora deixado em segundo plano.

Depois que eu saí da empresa, que eu fui desligado [...] me surgiu essa ideia, só que embasado na teoria desse professor que “a melhor coisa que tinha era ganhar dinheiro sem investir nada”, eu resolvi montar um negócio, né, correr esse risco.

Me organizei [...] e a gente começou, né, com um trabalho muito simples de representação e as coisas foram acontecendo, a gente foi criando as oportunidades.

Tive oportunidade de trabalhar em outro lugar, tive, mas eu corri atrás só de uma, porque essa oportunidade era muito boa, mas meu caminho não era esse, meu caminho era montar um negócio, mesmo com todos os sacrifícios do negócio.

Desta maneira, determinada, é que o entrevistado conseguiu colocar em prática seus conhecimentos e toda sua bagagem de experiências e competências num empreendimento que já ultrapassou o período mais crítico de todos que iniciam micro e pequenas empresas.

4.2.2 Ferramentas e estratégias de marketing

Após retomar o empreendimento, o entrevistado passou a observar melhor seu novo mercado, com o qual ainda estava se identificando. Começou a tomar decisões estratégicas com base em suas competências, mas talvez só isso não fosse o suficiente.

Não contratei ninguém, é essa estratégia de credibilidade de procurar mostrar pro cliente a seriedade do trabalho, ela vem da minha base e como eu trabalhei numa empresa multinacional, líder de mercado, a empresa faz do mercado, faz do cliente o que ela bem entende.

Ele acabou esbarrando em obstáculos pertinentes ao empreendedorismo e que o levaram a tomar decisões estratégicas mais emergenciais.

Como você vende algo pro cliente que ele não tá vendo? Como é que você vai convencer o cliente a te pagar antes de você entregar? Então, existiam alguns argumentos pra gente tentar explicar pro cliente [...] alguns clientes negavam, né, mas como a gente não tinha recurso financeiro pra bancar um produto do cliente, a gente ia tentando, [...] muitas vezes você ia no cliente e o cliente precisava daquele produto mas virava pra você e falava pra você assim: “Como é que eu vou ter certeza que você vai me entregar esse produto?”

Muitas vezes o cliente chega lá na loja e fala assim: “ah... eu quero um brinde”, qual o seu empreendimento que o senhor trabalha, “ah... eu trabalho com salão de beleza”, então [...] muitas vezes a gente procura criar, gerar, uma criatividade no momento pra atender aquela necessidade.

As primeiras estratégias de marketing adotadas por este empreendedor foram mais emergentes que deliberadas, e ele passou a adotar ferramentas de marketing mais básicas.

O marketing começou a ser implementado com boca a boca, era uma visita, né, pessoal ou com um material muito pequeno mesmo, [...] um cartão de visita, um panfleto muito básico. Nós desenvolvemos um catálogo na época, um catálogo impresso onde tinha um resumo do nosso *mix* de produtos e uma tabela de preços. Esse material a gente demorou trinta dias pra desenvolver, baseado no material de um concorrente, eu peguei o material de um concorrente [...] que era meu parceiro mais na época, foi um apoio também, e essa empresa me deu um apoio, um suporte, a gente muitas vezes terceirizava uma linha de produtos com eles... mas, enfim, montamos esse trabalho e fomos pro campo, oferecer o nosso peixe.

Com a utilização de ferramentas de marketing simples e estratégias emergentes sendo adotadas constantemente, o empreendedor se viu passando novamente por uma dificuldade, concentrada na credibilidade de mercado e gerada pela desestruturação do discurso de vendas e falta de treinamento.

O detalhe negativo é que muitas vezes você não gerava credibilidade pro cliente, você visitava o cliente, se o cliente te perguntava “aonde é a sua empresa?, posso te visitar na sua empresa?” E isso daí muitas vezes foi atrapalhando o negócio porque o cliente muitas vezes quer um conhecimento maior do seu negócio, pra automaticamente te dar credibilidade, principalmente quando é um negócio que está começando, um negócio que ainda não tem nome, não tem conhecimento do mercado, muitas vezes você não consegue dar referência, então isso aí atrapalha.

As estratégias passaram, então, por uma reformulação e começaram a ser mais deliberadas que emergentes.

A gente teve que criar um escritório pra tá atendendo essa necessidade do cliente, então com toda precariedade a gente construiu dentro da nossa condição nosso escritório, e as oportunidades [...] foram vindo. Aí começava a atender o cliente no escritório, tudo mais. A gente tinha uma referência de endereço, que facilitou um pouco. Só que ainda não tava do jeito que a gente precisava.

A gente resolveu montar uma loja [...] a gente conseguiu adquirir o imóvel, facilitou muito, principalmente em relação a manter o ponto, né, [...] a gente teve de criar aquele ponto comercial, né, evitar que isso fosse por água abaixo, então a gente tomou iniciativa e fez uma proposta pra o proprietário pra adquirir o imóvel.

Ter mais atenção no mercado, além de ser uma ferramenta de marketing de baixo custo, tornou as estratégias de marketing mais precisas e favoráveis para a empresa. Atualmente, a aplicação das ferramentas de marketing já faz parte do vocabulário deste empreendedor.

A gente tem diferencial, inclusive nós temos vários concorrentes, e o grande diferencial que nós temos é abertura do cliente estar presente na nossa loja.

Nós temos concorrentes de tudo que é jeito, concorrente que não tem hora pra abrir, que não tem hora pra fechar, que não tem dia pra abrir, concorrentes inflexíveis que muitas vezes não dão oportunidade pro cliente dele, então nós temos esse diferencial.

A gente já fez folheto, *site*, agora recentemente a gente tá implantando um sistema gerencial, esse sistema é vinculado com a loja virtual [...] pra tá melhorando a nossa divulgação e tendo uma facilidade maior de gerência, melhor. Lá na loja temos a mídia externa, que é a placa implantada na fachada da empresa; *folder* inclusive a gente fez pra um evento também; *folder*, panfleto [...] temos clientes [...] divulgando nosso trabalho que são clientes de respeito e referência, aí é pro material, um outro diferencial também que nós temos, aí inclusive, nós temos material que é a linha pra revenda, nós temos uma linha de impressão digital pra outras gráficas resumindo pessoas que trabalham tanto em loja física quanto representante, nós temos um trabalho em volta desse público aí.

Como microempreendedor, o entrevistado ainda precisa ajustar alguns comportamentos e ter mais atenção quando o assunto é investimentos em marketing.

Em si, o marketing mais agressivo a empresa ainda não faz não, tá sendo marketing natural, a gente vai conquistando os clientes na medida que vai surgindo as oportunidades.

A gente, ultimamente, não tem feito pesquisa de mercado de concorrente [...] a gente faz muita pesquisa de mercado de preço, a gente pesquisa o que o mercado tá oferecendo hoje, inclusive, diferenciado; e o preço, que é um gargalo muito grande pra gente, porque o mercado de gráfica ele é muito constituído; a gente tem que trabalhar dentro de uma média que dê condição pra gente ter o retorno que a gente precisa, mas ao mesmo tempo, conseguir ter coletividade.

A gente tentou desenvolver o trabalho com pequenos investimentos, então a gente muitas vezes não tinha essa “ah... eu vou investir dez por cento do faturamento líquido da empresa pra investir em divulgação” [...] inclusive, a gente não trabalha dessa forma, a gente vai implantando, procurando se organizar melhor, pra conseguir desenvolver esse trabalho [...] então a gente ainda tá implantando isso, a gente não desenvolveu percentual, uma meta, inclusive para esse foco não.

É possível perceber que o empreendedor do segmento gráfico-digital percorreu um caminho muito parecido com o que é relatado na literatura, passando por fases de empolgação, decepções e chegando ao êxito.

4.3 Empreendedorismo no segmento farmacêutico-homeopático

4.3.1 Competências, conhecimentos e experiências anteriores

O empreendedor do segmento farmacêutico-homeopático teve uma trajetória empreendedora bem peculiar, pois desde o início, observando suas gerações anteriores administrarem seus próprios negócios, ingressou na faculdade e, lá, teve certeza do como gostaria que fosse seu futuro. Para tanto, ele se cercou de ambientes que o favorecessem e, talvez, trouxessem algumas respostas às perguntas que lhes saltavam aos olhos constantemente.

Olha, eu tinha uma lição que eu aprendi, a gente tem que relevar muito as nossas experiências, né, antepassadas; meu avô - meu pai e meu avô – foram sempre comerciantes.

Eu lia muito a respeito de como montar farmácia; às vezes, num período teve colegas de sala que fizeram projetos de TCC de como montar farmácia e eu tive acesso a esses projetos; li sobre essa área, os valores, como montar, então foi mais ou menos dessa forma; comprava livros, né, assim, como montar sua farmácia, então

era um sonho mesmo desde a graduação de ter uma farmácia totalmente voltada pra homeopatia.

Embora o sonho fosse uma certeza para ele, isso não o eximia de ter que buscar adquirir, constantemente e de diversas maneiras, mais e mais conhecimentos para formar suas competências. Algumas dessas experiências foram se cruzando com sua formação acadêmica e profissional, mas ainda estava em estágio de amadurecimento para dar o primeiro passo em direção ao empreendedorismo.

Uma farmácia homeopática [...] na qual eu fiz o curso, desculpe, curso não, eu fiz o estágio final nessa farmácia e o meu TCC foi a respeito de um controle de qualidade de tintura mãe [...] é controle de qualidade dessa matéria-prima no preparo dos medicamentos homeopáticos.

Esse trabalho lá com ela e depois ela me contratou, conheci no estágio, né, como funciona uma farmácia homeopática.

Antes de adquirir a minha farmácia [...] logo depois que eu saí da Biofarma e fui trabalhar no Fenar como professor, na área de homeopatia, então, no que se refere a experiência [...] mais a questão de cursos, palestras e depois a pós-graduação também; logo em 2005 me formei.

As experiências anteriores vividas pelo entrevistado, principalmente as de observar seu avô e pai serem comerciantes, e a de trabalhar na área para adquirir mais experiência ainda voltariam a compor suas competências, mas naquele momento, sua vontade para se tornar um empreendedor era maior do que qualquer outro desejo.

Eu acredito que eu entrei nesse negócio mais pela questão, é, do amor mesmo à homeopatia, mas com pouca experiência na área de gestão, muito pouca; tive, assim, uma disciplina na graduação e conversava com um ou outro, lia muito pouco sobre o tema, e eu digo que, sem vergonha de falar, sobre o tema fui aprender, assim, sobre a gestão da farmácia, com erros e acertos, vamos dizer assim, com o trem em movimento [...] Empreendeu mais na questão de conhecimento empírico realmente [...] sim, sim no erro no acerto, no interesse mesmo.

Mas somente a empolgação o entrevistado sabia que não lhe renderia muito tempo no mercado. Ele relata algumas passagens muito importantes para sua formação como empreendedor, algumas passagens claras sobre a obtenção do conhecimento explícito.

Desde quando eu entrei na faculdade de farmácia pra fazer o curso de farmácia, eu já entrei assim com aquela visão e aquele propósito de estudar homeopatia, então logo no primeiro ou segundo período [...] eu já comecei a participar, assim, de congressos na área da homeopatia no Rio, participei de congressos em Florianópolis e outras cidades do Brasil, *workshop*, palestras; então, assim, tudo que tava ligado, assim, à homeopatia, eu procurava estudar, procurava saber.

Como eu ressaltai, eu fiz alguns cursos, né, mais muito poucos relacionados á questão da gestão, relacionado, por exemplo, à habilitação médica, que são do funcionamento básico da farmácia, mas eu me especializei mais na questão técnica, na questão de preparo dos medicamentos atendimento a cliente, que é o forte mesmo de uma farmácia homeopática, a questão do atendimento, a questão, por exemplo, da manipulação do medicamento, controle de qualidade, então, uma questão mais técnica do farmacêutico.

Embora o conhecimento explícito seja reconhecidamente importante, o conhecimento tácito também representa boa parcela da responsabilidade quando o assunto é alcançar o sucesso no campo do empreendedorismo; e isso o entrevistado também percebeu, ainda que de maneira dispendiosa.

Olha, o que eu fiz que deu muito certo é sempre voltar a ter aquele pensamento, é observar sempre a missão, visão e valores da farmácia, mesmo antes de fazer isso, fazer e colocar no papel [...] então antes disso eu já, de uma forma empírica, já fazia isso na farmácia, que é o respeito, trabalhando com os pilares os valores, respeito, verdade e amor, então, veja bem, eu procurei sempre tratar o funcionário e o cliente ou paciente, de uma forma bem coerente, bem transparente, um atendimento diferenciado, atendimento humanitário.

O que deu errado, e que na verdade já foi, está em fase de consertar, obviamente, foi os erros na questão da programação financeira, gestão financeira e a gestão, vamos dizer assim, mais relacionada à gestão de pessoas no que me refiro à hora da contratação, porque às vezes eu contratava muito observando a questão do coração, pelo sentimento, olhava as pessoas, dava oportunidade, mas não observava muito a questão da qualidade ou da habilidade que a pessoa tinha, observava o jeito, mas dava chance, às vezes, eu perdia muito dinheiro e tempo com isso.

Eu sei que não é o correto, hoje, se eu fosse comprar uma farmácia, uma empresa, ou abrir uma, eu sei que eu faria diferente; iria me preparar melhor, procurar o Sebrae, ou uma consultoria pra que eu não sofresse tantos erros, tantas perdas nesse percurso né.

Como se sabe, o conhecimento tácito também é reflexo das experiências vividas, experimentadas.

Quando eu, por exemplo comprei a farmácia, que eu me recordo, não tinha esses cursos (de gestão para farmácias homeopáticas), tinha poucos, muito poucos nessa área, então devido a isso, eu fui realmente na cara e na coragem e mais com a técnica, né, pouco conhecimento na área de gestão, isso é fato.

Essa questão também relacionada ao erro, é, essa questão da projeção financeira por contratar mal, por investir mal e agir muito com o coração, pouco com a razão; num momento inicial, houveram muitas perdas financeiras e aí, para suprir as perdas, foi necessário realizar empréstimos, e daí que o problema ficou maior para mim, né, como gestor... nessa hora, porque, pra suprir as falhas os rombos, pagamento de salário dinheiro de um ponto ao outro, eu tive que fazer um empréstimo para manter a empresa viva, hoje eu não faria isso, de jeito nenhum.

O conhecimento tácito é adquirido de diversas maneiras, principalmente pelas experiências observadas, mas o reflexo causado pela junção desta experiência com as experiências vividas pode abrir horizontes para os empreendedores.

Hoje em dia nós temos um setor, o CQ (controle de qualidade), um instituto que está fortemente batendo nessa tecla, de o farmacêutico gestor, porque ele já tem percebido este erro em muitas farmácias, muitas empresas que perdem por falta de conhecimento do profissional farmacêutico na área de gestão, muitos erros, muitas falhas, colegas [...] que têm uma farmácia, mas que poderiam ter três, quatro, cinco, poderia tá ganhando mais, lucrando mais, mas devido à falta de conhecimento nessa área então existem hoje [...] uma diferença entre ganância e ambição, então, ou seja, todo empreendedor tem que ter a ambição de fazer tudo dentro da reta pra crescer cada vez mais, dentro da ética e dentro das suas possibilidades, agora, a ganância não, ganância só passa por cima de tudo pra alcançar o que ele tá almejando.

Assim, pode-se perceber que o empreendedor do segmento farmacêutico-homeopático colocou ao dispor de seu empreendimento todo seu conhecimento tácito e explícito, suas experiências vividas, também demonstrou ter observado o que acontecia em outros empreendimentos e no seu próprio, mas ele ainda perceberia como a adoção certa de estratégias de marketing poderia ajuda-lo.

4.3.2 Ferramentas e estratégias de marketing

O empreendedor entrevistado demonstrou que observava bastante seu mercado, mas, ao adentrar na área de marketing, expõe algumas informações importantes, como suas falhas e acertos. Ele acreditava que o marketing era uma ferramenta que se geria sozinha, e que demandar tempo para elaborar uma estratégia para esta área era quase um desperdício.

Então, eu entendia que a propaganda era somente o meu trabalho e o boca a boca, porque era empresa pequena [...] não precisa investir x e y em divulgação porque o dinheiro tá entrando, as pessoas estão comprando e estão divulgando um pro outro e isso é muito bom.

Olha [...] meu avô foi sempre comerciante e ele sempre dizia assim “a propaganda é a alma do negócio”, e eu gravei aquilo e sempre repetia, mas eu não aplicava [...] hoje eu visualizo que o marketing, a divulgação da marca, é fundamental pra qualquer empresa, seja uma farmácia pequena, seja uma grande rede, porque tem que estar sendo visto pelas pessoas, sendo lembrado todo momento pelas pessoas na vida, nos locais que seja de acesso fácil.

Entretanto, mesmo já tendo ouvido de seu avô que o marketing é uma ferramenta indispensável e importante, ele relatou em aplicar este conhecimento, e algumas de suas estratégias emergentes lhe fizeram refletir um pouco mais acerca de sua maneira empírica na adoção de estratégias.

Com as pessoas eu percebi que não eram todos clientes da farmácia; a maioria não via; eu publicava lá sobre livros terrestres, por exemplo, no Facebook; perguntava a um ou outro cliente que mais passava na farmácia e ele dizia não, “não vi essa publicação”, não tô vendo ainda, não tem Facebook, não conhece, aí nós paramos de publicar.

Os terapeutas dão muita abertura para a prescrição ou para a indicação de medicamentos homeopáticos [...] então o que eu fiz, eu faço um curso junto com esses terapeutas e dou aula pra eles também na Faculdade Federal; eu fiz um panfleto e divulguei, coloquei as informações da farmácia e coloquei vinte por cento de desconto para todos os terapeutas, então foi um grande sucesso [...] então eles ligam, pedem dez, vinte medicamentos; cada terapeuta faz estoque em casa, né, para a família, então tem dado certo; eu tenho que ampliar isso aí, esse projeto, e proceder realmente, agora, em outras áreas.

Ao perceber que trabalhar na tentativa e erro não geraria muito futuro, principalmente financeiro, ele buscou empregar, então, as estratégias, ou a falta delas, que passou a observar do mercado.

Voltando a visitar médicos [...] começando a visitar nutricionistas, porque são profissionais que estão prescrevendo muita manipulação, é uma área a ser explorada que a minha empresa ainda não adentrou [...] e a área fabulosa que é a galinha de ovos de ouro de toda farmácia, que é preciso fortemente, já pro próximo ano, investir mais que é a área do cosmético; é caminhar, por exemplo, com dermatologistas e formulações de fórmulas dermatológicas ou outras especialidades pra atender um público mais amplo, e tem muita demanda nessa área muita tanto pra homens, quanto pra mulheres, quanto pra crianças.

Então são situações que eu comecei a ver, e olha nosso público é ainda um público de *e-mail*, é um público de telefone e é um público de entrega em casa e panfleto, não é um público [...] de Whatsapp; tem público de Facebook, mas é minoria, então a gente tem que ir observando isso, ver onde investir, não deixar de investir em todas as áreas, mais em uma área menos em outra.

Seguindo este pensamento, o empreendedor começou a entrar no campo das estratégias deliberadas para ajustar os investimentos.

Aí a farmácia tá aberta devido a essa postura de escolher, desde o início, esse tratamento diferenciado com a equipe e com as pessoas, principalmente com as pessoas, seja o faxineiro, seja o farmacêutico, seja o cliente bom que paga muito, ou o cliente que compra um real ou o que compra 1000, não importa o tratamento é igualitário a qualquer pessoa e eu acho que isso tem colhido frutos, pela fidelidade dos clientes.

O que nós fizemos, estamos investindo em ampliar; às vezes, no *site* demos uma recuada, devido à situação, mas eu percebo que essa área do marketing não podemos nunca deixar de investir; se eu tenho condição, hoje, de investir um real por dia, tenho investido um real por dia, se eu tenho condição de investir dez, então é dez.

Eu penso, por exemplo, no cosmético; você lança um produto novo na farmácia por indicação, assim, para um cliente; é com pequenas amostras com cremes hidratantes com um floral, com homeopatia, ou um shampoo pra caspa ou um shampoo pra piolho [...] o projeto tá em fase de ser elaborado, não concluímos ainda, mas eu penso que, dessa forma, se a gente propor pequenas amostras para o cliente já fiéis da farmácia, oferecer as amostras, divulgar o produto, ir até o dermatologista, inclusive levando as amostras, mostrando a ele a lista dos produtos que nós temos na farmácia [...] a gente mostra isso pra eles, a gente fala “nós temos esses produtos na farmácia” e assim eles gostam muito, porque as farmácias não fazem isso - homeopáticas.

Hoje, a partir de cinquenta reais, a gente tem observado que tem que aumentar um pouco esse valor pra aumentar o giro, e a gente tá renovando o contrato com prestadores de serviço de motoboy; a gente tenta baixar um pouco esse preço e ele não vai me cobrar as entregas nesses bairros, então, tem como a gente entregar mais por menos.

O empreendedor não se ateu a deliberar acerca de alguns investimentos e de algumas ideias, ele também começou a atuar na falha do concorrente, e muitas vezes em sua própria falha, pois percebeu que, para fortalecer as estratégias de marketing, seria necessário adotar ferramentas que retratassem seus pontos fortes e fracos, interna e externamente, proporcionando um diferencial em relação à concorrência.

É, a estratégia de marketing que eu acredito e que deu muito certo [...] antigamente eu tinha a visão do marketing na farmácia somente voltada para o médico e o marketing de licitação médica [...], mas eu verifiquei que, no campo da homeopatia hoje, nós temos mais terapeutas do que médicos.

A maioria das farmácias têm produtos semelhantes, mas serviços diferenciados, então fica assim, a observar, tentar oferecer em contrapartida do meu concorrente, serviços diferenciados; como agora, eu tô fazendo o atendimento, as prescrições da homeopatia esporadicamente, eu tô atendendo hoje como farmacêutico homeopata dentro da farmácia [...] e outras farmácias não estão fazendo isso, atendem no balcão, indicam um floral, uma coisa muito rápida.

Na verdade é o seguinte, a gente tem que estar sempre antenado no mercado, então, utilizando aquela análise Swot, né, a gente observa os pontos fortes e pontos fracos da empresa e tudo mais, e até eu observo sempre, tenho observado sempre os concorrente, né, as farmácias próximas; e meu concorrente não é só farmácia de manipulação, é, por exemplo, um restaurante que vende produtos naturais é meu concorrente, então eu tenho que ver o que cada um tá fazendo, quais estão vendendo, quais são os serviços, quais são os produtos; então eu tô aí, verificando.

Ao entender mais sobre o marketing, suas ferramentas e suas estratégias, o empreendedor passou a dedicar muito mais atenção a estas questões de mercado. Mas não

ficou só nas observações, passou também a dedicar mais atenção, ainda que timidamente, para seu modelo de investimento na área de marketing, organizando melhor sua empresa.

Preciso sentar e me organizar melhor nesse sentido; pra separar mesmo que seja um valor menor, um valor que seja constante, por exemplo, dez reais [...] que não seja menos do que isso, aí eu consigo me programar.

Hoje eu faço por resultados e por sobra, por exemplo, mensal; eu tive um lucro x, paguei as contas, sobrou um recurso; eu programo mês a mês hoje [...] mas eu já estou caminhando para os próximos anos tentar fazer algo assim, pequeno, mas pensar grande; por exemplo, tentar fazer um planejamento anual, ou que seja semestral entendeu [...] por exemplo, no frio eu preciso de uma fórmula para sinusite, para rinite, um marketing sazonal, produz, por exemplo, o xarope para tosse seca, é o período que vende.

Tamanho é o compromisso que este empreendedor se esforça em assumir, que seguiu apresentando como ele enxerga o futuro do seu planejamento de marketing.

Um esforço que a gente não via, e hoje eu tô em projeto...de começar a panfletar; é uma coisa bem mais organizada e em postos localizados, porque o nosso público...ele lê mais panfleto que Internet, no geral, porque quem acessa mais Facebook, internet são os jovens, e quem mais usa homeopáticas são as mulheres, donas de casa e mais idosas, que não têm tempo ou não acessam.

São muitas ideias, muitas possibilidades, mas eu acredito que sempre caminhar nessa fase com os pés no chão, fazendo uma tarefa após a outra; em termos de marketing [...] participar de eventos; têm corridas aí é comum, por exemplo, em corridas, eles fazem inscrição, e a camisa é feita com garrafa pet [...] ou seja, é um segmento que eu quero entrar - esse segmento aí, *fitness*, né, mas é um investimento que você precisa de pernas, ou a procura de sócios pra caminhar com esses projetos porque sozinho você não dá conta [...] montar um stand nesses eventos, divulgar, oferecer ali o seu trabalho, o seu serviço pra esse segmento, que é o segmento que tem tudo a ver com homeopatia, com sei lá, o público zen do momento.

Eu já fiz publicidade impressa, só que não mandei pra gráfica, esse é um projeto que tá engavetado por questões financeiras mesmo, mas eu já tenho um projeto o mais urgente possível, já tô orçando algumas gráficas [...] eu tenho observado o seguinte, nós temos a nossa publicação em Facebook e *site*, mas o público nosso da farmácia, a maioria são mulheres e uma grande parte idosas, tem idades variadas, né, isso mais por prescrição, já foi feito pesquisa mas há mais tempo, assim, de que há necessidade de mais pesquisa, grandes pesquisas com relação ao banco de dados.

De maneira perceptível, nota-se que o empreendedor do segmento farmacêutico-homeopático passou a observar mais suas ações de marketing, aliando toda sua competência adquirida ao longo do tempo, gerando, assim, mais resultados e um melhor planejamento e utilização das ferramentas e conceitos de marketing.

4.4 Empreendedorismo no segmento de leitura de diários jurídicos

4.4.1 *Competências, conhecimentos e experiências anteriores*

Para entender mais sobre as competências e experiências do empreendedor do segmento de leitura de diários jurídicos, se faz necessário observar um pouco sua história de vida. Com uma história rica em detalhes, inicia-se a análise pela sua primeira experiência de vida.

Mais ou menos em oitenta, oitenta e dois, [...], um dia eu saí de casa, a gente morava aqui no Eldorado e eu encontrei um cara que te dava uma caixa de picolé e você sai pra vender o picolé, e tal, e no final do dia você ganhava um porcentagem [...] eu saí um dia vendi os picolés, tudo num determinado horário [...] e quando eu falei pra ele que queria fazer isso outro dia, ele me disse que eu teria que levar uma conta de luz, porque ele não sabia quem eu era e tinha que comprovar [...] mas nasceu ali a vontade de fazer algo, de resolver um problema, de pegar uma coisa diferente, de me virar; eu tinha dez anos, onze, não sei bem ao certo, mas pra mim, no meu marco foi esse, a caixa de picolé e a tal da conta de luz.

Ele teve seu primeiro contato com a realidade do empreendedorismo muito cedo, pois trabalhou com seu pai, que já tinha seu próprio negócio, servindo de exemplo. Esse exemplo se deu tanto no comportamento empreendedor quanto na prática, ainda que um tanto quanto precoce, mas que ampliaram sua visão de futuro, embora distorcida pela visão de quem está de fora.

Meu pai, ele fazia sandália pra vender na feira, aí eu sempre [...] com um dinheiro, comecei a fazer sandálias com ele; com treze anos mais ou menos. [...] tinha uma feirinha que a gente frequentava quarta, sábado e domingo, os outros dias você tinha pra produzir tudo aquilo ali, e existia toda uma questão administrativa envolvida, porque você tinha que comprar a essência, tinha que produzir, tinha que dar acabamento, tinha que, é, algumas coisas comprava com cheque; você tinha a data pra poder entrar com o cheque, e eu fui tendo essas visões, ainda não imaginava aonde eu queria chegar.

Eu sempre me via, um dia vou ter uma empresa, eu não sabia de que, eu não sabia se ia ser hotel, se ia ser restaurante, é, mais um dia eu vou ter uma empresa; aquele glamour do dono da empresa, aquela ilusão de quem tá fora tem, eu vivi isso até o dia em que eu virei dono, mas eu sempre vi isso e eu achava muito legal, achava legal o cara tomar decisões, o cara poder: “olha, vamos expandir, vamos contratar”, mas infelizmente eu tenho que demitir, vamos comprar isso, vamos comprar aquilo, posso chegar mais tarde, eu não tenho horário [...] era aquilo que eu queria; aquilo era um sonho pra mim.

Embora jovem, o entrevistado relatou que já tinha traços do comportamento empreendedor e até mesmo alguns conflitos inevitáveis, que estimularam seu crescimento e fortaleceram sua vontade para seguir em frente.

Aí a gente foi seguindo essa vida, e eu, né, ele também era danado, me dava uma mixaria danada pelo negócio e eu não me sentia bem, não era aquilo eu gostava de produzir, e agradar alguém para chegar e gostar daquilo que foi produzido, ah isso eu achava legal [...] só de a pessoa te abordar, porque eu não abordava ninguém [...] mas quando as pessoas chegavam, eu sabia como tratar o cliente “olha, qual é o seu número? tem essa cor!” apresentava sempre um pé montado que a gente levava uns moldes, né, três, quatro, cinco, dez diferentes [...] me causava muita satisfação, meu pai voltava, eu tinha vendido, digamos assim, um par, mas eu tinha vendido, eu tinha executado a tarefa.

Eu estudava de manhã e, quando acabava a aula, eu não ia pra casa, eu ia pro laboratório, ia pro laboratório pra começar a estudar e tal, e foi ficando difícil porque eu meio que entrei em conflito com meu pai; eu parei; eu era a pessoa que ajudava lá na condição da sandália; comecei a me rebelar porque não era aquilo mais que eu queria, aquilo eu já tinha aprendido, agora eu preciso de outra coisa que é a liberdade.

Assim, as características empreendedoras já passavam a ser externalizadas com mais frequência e a estimulá-lo a seguir um novo caminho e adquirir mais conhecimentos.

Eu criava, recriava, revisava, fazia uma versão melhor, eu vivia um mundo próprio nessa época, né, e continuava com as minhas atividades lá da sandália, mas eu já vivia um mundo próprio ali, uma coisa meio autodidata, né; aprender computação; comecei a ler, ali o material era muito pouco e tinha muito pouco acesso pra extrair o máximo possível pra eu aprender.

Então eu investi em duas coisas: a faculdade, e desenvolvi o sistema que hoje [...] é o sistema de leitura dos diários oficiais; e por que advogados? Porque eu ficava incomodado com os caras entrarem na sala com o paletó abarrotado de papel e eu “cara, tem que ter uma forma na computação pra resolver esse problema”.

O Cotemig, ele me ajudou muito nesse sentido, porque na época eu podia ir pra faculdade de engenharia e ali [...] eu pegava emprestado, com a minha carteirinha de técnico, ou eu comprava livros financiados na faculdade a um preço muito menor que o preço de mercado, só de apresentar minha carteirinha de estudante do curso técnico, então eu dividia meu salário pra necessidades e meus livros e ia estudando, ia vendo programas novos.

Mas este conhecimento ainda estava sendo formado. Foi preciso viver muitas outras situações que o levassem a empreender seu próprio negócio, e ele passou a buscar algumas experiências novas, observando mais e, com isso, ampliando seu conhecimento tácito através das experiências observadas.

Aí, nessa mesma época, teve uma feira [...] lá no Iracema, e eu, menino, fui nessa feira sozinho; eu tinha uns treze anos de idade mesmo, as épocas se confundem

muito, e eu ganhei um convite, fui nessa feira, e cheguei lá e vi o tal do computador, eu fiquei maravilhado porque pra mim era tudo que eu queria e tal, e eu voltei pra casa com uma sacola de todos os panfletos que existia na feira eu peguei até panfleto de estacionamento de festa eu peguei, eu cheguei em casa eu mostrei aquilo pra minha mãe, mãe, eu quero um computador, computador era uma coisa assim anormal.

Mas, ao tomar a decisão de se tornar empreendedor, o entrevistado passou por algumas situações que o fizeram adquirir mais experiências boas e também algumas menos empolgantes, mas que o ajudaram a dar o pontapé inicial em sua carreira empreendedora.

E foi uma época em que as empresas estavam começando a precisar de programador, assim, a se informatizar, lá pra 88, 89; um belo dia, um primo meu conversando com meu pai, [...], meio que querendo resolver o problema dele [...] me deixa levar ele pra trabalhar comigo meio horário; eu vou dar um emprego pra ele, a gente comprou um computador e não tem quem mexa no computador.

Era aprender uma linguagem nova em dois dias, pô, como vou fazer Pascal em dois dias? Preciso de ajuda e tal, aquela ajuda, né, não sei fazer, e a pressão aumentando pro meu lado, que os meus empregadores lá queria o resultado e eu não conseguia, não conseguia, aí um dia eu pirei e falei “se quer saber, eu vou fazer hoje de qualquer jeito”, pronto fiz um Pascal [...] algumas coisas funcionaram, outras coisas não, e eu peguei o negócio pra fazer funcionar e funcionou no dia que eu marquei [...] então, dali pra frente, eu comecei a ver que eu tinha um tendência, uma disposição de me tornar um programador.

Eu queria que eles trocassem o computador [...] eles não queriam trocar, aí eu meio que, meio que já era (desistiu de continuar); acho essa uma fase importante, que eu saí e comecei a dar aula [...] num escritório de advocacia, então talvez tenha sido a minha primeira empreitada; aí ele gostou do que eu fiz, “ah... Renato, eu tenho computador aqui, mas a gente não sabe usar, você quer dar aula pra gente terça e quinta de manhã?”, aí eu ia toda terça e quinta de manhã, das nove às onze pro escritório, e cobrava um valor e comecei a fazer isso, bater de porta em porta nos escritórios e vender a soluçãozinha, aí no começo o cara não sabia usar eu ia eu mesmo e operava e treinava outra pessoa.

A decisão para ser um empreendedor já estava definida. Faltava ainda conhecer seus limites e aplicar suas competências adquiridas até aquele momento.

Eu tava na faculdade, é 2002, 2003, sei lá, eu tinha empreendedorismo, eu nem sei o nome do professor, mas aí um dia, eu sempre fui muito curioso, e o professor é um cara que eu tenho confiança, ele é meu professor, eu confio nele; eu chamei ele e falei “olha, eu faço esse e esse trabalho” e ele falou “cara, seu trabalho é muito legal, eu vou te indicar uma pessoa; vai lá no Sebrae e explica tudo isso que você tá me explicando pra ela”, quem é?, botei o livro de baixo do braço e nunca mais conversei com esse professor; não vou levar isso no Sebrae, não vou mesmo [...] hoje em dia a minha relação com o Sebrae é outra.

Aí eu já comecei, eu já tinha acumulado algumas experiências, a minha vida floresceu muito rápido, por exemplo, eu já tinha uma grana na mão, invés de eu procurar uma imobiliária pra alugar uma sala, eu via o cara que era proprietário da sala, só tratava com proprietário, só chegava nesses caras, falava: “quanto é o

aluguel? 500 reais por mês?” eu multiplicava, [...] falava: “se eu te der 4500 reais, cê me deixa ficar aqui 12 meses?”.

Com os investimentos e negociações dando certo, as preocupações estavam voltadas apenas para a captação de clientes.

O *site* de Minas Gerais [...] eu ia fazer uma pesquisa lá e eu vi que tinha OAB do cara; a OAB era um número sequencial, né, lógico, que hoje em dia não existe uma OAB com número sequencial [...] e a OAB deixava o número da pessoa lá, apontado na tela; olhei aquilo ali pensei “vou fazer um programa que vai ler esse negócio aqui e vou lançar um e-mail pra esses caras”.

Mas, para completar a formação das suas competências, ele ainda teria que passar por situações frustrantes, para, então, perceber a realidade sob outros aspectos relevantes; afinal, sua primeira visão de ser um empreendedor era compartilhada por muitos empreendedores.

Né, eu tinha necessidade de fazer dinheiro de um grande sonho que eu tive. E foi assim, desse acontecimento pra um ano, foi uma coisa absurda, só que assim, eu também tenho [...] dívida com cartão de crédito, com cheque especial, tava quase sendo despejado porque eu não tinha dinheiro pra pagar as minhas despesas e tal, então foi um ano que tudo que eu ganhei [...] mas eu nunca tirei uma nota, nunca declarei imposto, porque eu não tinha dinheiro [...], o meu contador [...], ele que abriu a minha empresa, pagou com o dinheiro dele e me pediu pra pagar pra ele e eu não tinha dinheiro, então eu gastei um bom tempo pra poder colocar a vida em dia, tanto a vida pessoal quanto a vida aí.

Aí foi um cenário devastador na minha vida [...] falei “ah... vou tentar fazer o programa de gerenciamento pra um salão de beleza” fiz um, aí vendi pra um, dois, três; ruim demais; agora vou fazer um programa geral; aí vendi pra uma pessoa e não vendi pra mais ninguém; então aí a coisa apertou muito, porque eu não tinha dinheiro, não tinha condição, né, de empreender, é aí eu conheci o outro lado do empreendedorismo, né, da falta de planejamento de conhecimento, é eu não sabia qual era o cenário do dinheiro, quanto eu ia gastar, quanto eu ia receber.

Agora, com todas as etapas completadas em sua formação de competências, todas as suas experiências observadas e vividas, seus conhecimentos tácito e explícito, todos postos à prova, ele ainda se veria em posição para conhecer mais sobre o marketing para sua empresa de serviços.

4.4.2 Ferramentas e estratégias de marketing

Para o empreendedor do segmento de leitura de diários jurídicos, as experiências vividas até o momento o haviam levado a certo ceticismo em relação à eficácia da adoção e utilização das ferramentas de marketing, bem como ao planejamento de algumas estratégias de marketing.

Pra mim era dinheiro jogado fora [...] marketing é dinheiro jogado fora [...] não via vantagem nenhuma [...] não me convencia.

Ainda há uma luta minha com o marketing, há, porque todo mundo chega pra falar pra mim de marketing, consegue apresentar valor de honorários, mas não consegue me dar um ponto de certeza, de retorno do meu investimento.

Assim, sua política sobre investimento em marketing, que perdura atualmente, é muito clara.

Tá bom, vamos fazer o marketing, me coloca aqui na mesa três opções, onde o Backbus custa dez mil, Elemídia custa cinco mil e o cara ali da esquina custa mil, esse cara de mil reais é que me interessa.

Só tava lá pra comunicar como todos os outros [...] É, ele faz, eu também faço [...] até porque eles faziam o que eu chamava de “basicão”, era falar que meu produto era melhor, mais barato, meu produto tinha isso o que todo mundo faz.

Independente de gostar ou não do marketing, o entrevistado afirma que sabe sobre sua importância, principalmente por ser, segundo ele, a maneira mais viável para vender seus serviços. Ele cita algumas passagens que apresenta como ele analisa o mercado, micro e macroambientes:

Eu vejo o seguinte, a gente vive num mercado muito rico de acontecimentos, sabe, o que acontece hoje, amanhã é diferente, depois tem outra coisa e outra coisa, então [...] uma coisa que se estabelece hoje, e a gente tem uma grande interrogação, é o tal de processo eletrônico, isso é uma ameaça ou isso é uma oportunidade.

Assim, algumas estratégias foram tomadas para fazer com que seu empreendimento chegasse ao nível em que se encontra hoje. Algumas dessas estratégias emergentes foram tomadas logo que a empresa foi concebida e geraram resultados que são muito similares aos encontrados na literatura. Já outras estratégias emergentes foram tomadas

ao longo da vida empresarial, com a adoção de ferramentas de marketing, mas sem muita eficiência em sua aplicação.

Eu já tinha uma grana na mão, invés de eu procurar uma imobiliária pra alugar uma sala, eu via o cara que era proprietário da sala, só tratava com proprietário [...] falava “se eu te der 4500 reais, cê me deixa ficar aqui 12 meses?”.

No meu caso, eu posso dizer que em 99% dos casos foram erros, porque eu fiz anúncio em revista chamada Advogados; nunca tive uma ligação com essa Advogados, eu comprei espaço naquele Elemídia, naquele conjunto de elevador num escritório de Santo Agostinho que só tem advogado, se dois ou três me ligaram foi muito [...] eu não fui um empreendedor tão eficiente como os meus concorrentes foram.

Outra coisa que eu sempre cresci aos trancos e barrancos, eu chegava e olhava os computadores, se eu não gostasse deles, eu então trocava [...] porque o meu público, eu sempre tive muita dificuldade em atingir, então eu tentei fazer o Backbus, eu fiz Elemídia, eu fiz panfleto, eu fiz carro, carro de som, carro que fica pedalando [...] panfletos é o que mais eu já fiz; eu já expus em feira de tecnologia, eu tentei fazer um tanto de coisa e na verdade todas elas foram esforço e dinheiro que a gente não viu de volta.

Eu nunca tive uma pessoa que me completasse nesse sentido, uma assessoria, tentei telemarketing, tentei vendedor [...] mas é uma coisa muito específica e ele não conseguia conversar com o advogado [...] o valor do produto era muito baixo, o cara não ganhava dinheiro, enfim, então eu acho que um lado muito difícil, um lado muito negativo do meu empreendedorismo é eu não saber organizar mais a parte comercial.

Embora o entrevistado utilize as mais variadas ferramentas de marketing, é perceptível que as estratégias emergentes que implementou não tiveram uma execução bem elaborada. Contudo ele também apresentou momentos em que se dedicou um pouco mais para encontrar uma estratégia mais deliberada.

É, primeiro que eu só fui ter contato com essas teorias (de marketing), eu teria visto isso muito vagamente na faculdade e no MBA; eu fui ter um contato mais próximo com a teoria, aí acabei olhando com outros olhos, né, quando você fala pra um empreendedor pra analisar as fraquezas dele, ele até arrepiá; ele não quer analisar as fraquezas; honestamente, ele que ficar cego; ele não quer enxergar que a empresa dele pode fechar as portas depois de dois anos, porque tem uma mudança na legislação, por exemplo, mas eu comecei a verificar as minhas e comecei a fazer algumas correções em cima daquilo que eu identificava como fraqueza, não consegui resolver tudo, mas o que tava ali no meu alcance, na minha forma de fazer, eu já consegui fazer oitenta por cento delas.

[...] criação talvez de uma terceira empresa, talvez um serviço pra outra empresa; uma associação pra poder regular o serviço é dar um passo fora deste negócio e entender o serviço como um todo, entendeu?, é uma visão; aí eu já tô avaliando a minha empresa, estou avaliando o negócio.

Eu tenho que dissertar pra ele, ensinar como consumir o meu produto, não porque o meu produto ele é, meio que virou uma *commoditie*; então o advogado já sai da faculdade sabendo disso; o meu desafio é encontrar o momento que ele tá ou se

desfazendo de um contrato [...] eu chegar e mostrar que o meu produto é muito superior do o que ele usa e meu produto vai atender todas as necessidades dele.

Visivelmente, o empreendedor do segmento de leitura de diários jurídicos ainda encontra dificuldades com o estabelecimento e deliberação de estratégias de marketing e a utilização e implementação de suas ferramentas com mais destreza, além de reconhecer outras mais novas.

4.5 Empreendedorismo no segmento de prestação de serviços em informática

4.5.1 Competências, conhecimentos e experiências anteriores

O empreendedor no segmento de prestação de serviços em informática iniciou sua trajetória empreendedora de maneira um tanto quanto conturbada, pois, ainda por concluir seus estudos técnicos, foi necessário interromper qualquer atividade por questões de saúde. Mas nada disso o impediu de buscar experiências de mercado e se qualificar.

Eu me formei em um curso técnico de eletrônica [...] quando eu comecei, minha experiência, vamos dizer, era relativamente pequena, porque eu me formei em 1992 no curso técnico; em 93, eu comecei o técnico de eletrônica, via-se muito pouco de informática nessa época, né, 92, era escola pública, no Cefet, era escasso o recurso [...] de informática, de eletrônica digital que a gente tinha no Cefet [...] então, os computadores eram muito antigos, para a época mesmo já eram computadores muito antigos, então o tempo de contato com computador era pequeno, porque o curso era de eletrônica.

Então, quando eu saí, comecei o estágio como manutenção, ferro de solda, multímetro, pouco a ver realmente com o ramo que a gente está hoje, com o ramo digital, eletrônico digital, [...] fiz estágio por um mês [...] não deu certo, saí. Fiz outro estágio, quando estava fazendo o segundo estágio, aí eu sofri um acidente, saí. fiquei seis meses fora.

Neste momento, ele precisou interromper suas atividades pela primeira vez, o que duraria pouco tempo. Após esta etapa, voltou a se recolocar no mercado de trabalho, adquirindo mais experiências, mas agora com o foco voltado para as experiências observadas e vividas.

[...] quando eu voltei (a trabalhar), eu voltei para a área de informática como estagiário [...] fui contratado por essa empresa, fiquei lá aproximadamente um ano [...] aí comecei lá, tinha a partes de eletrônica e tinha partes de informática, eletrônica, consertava monitores e informática e também fazer rede, trabalhava com cabeamento também de rede, montava cabeamento de rede.

Até que o entrevistado precisou abandonar, em função da continuação do tratamento de saúde, todas as atividades novamente, mas agora algumas coisas mudaram em relação a esta espera e uma possível nova recolocação no mercado. Quando ele voltou, o empreendedorismo foi compulsoriamente a opção que considerou ideal.

Eu tinha duas opções: eu poderia abrir um negócio, ou eu poderia tentar me inserir de novo no mercado de trabalho; o que houve é que eu quis a primeira opção, na verdade, a primeira era me inserir no mercado de trabalho [...] eu não tinha proposta nenhuma pra voltar para o mercado de trabalho, então eu resolvi: “vou trabalhar por conta própria”, não era nem assim, “eu vou abrir uma empresa”, realmente não tinha esse pensamento [...] quer dizer tinha, no fundo, tinha sim um pequeno pensamento de abrir uma empresa, mas, bom, primeiro eu começo trabalhando por conta própria, ou seja, trabalhando de forma independente, de forma autônoma e depois eu penso se vou abrir uma empresa ou não, vamos tentar.

Então, quando eu resolvi trabalhar por conta própria, e isso possivelmente poderia virar uma empresa [...] vou dizer que meu foco não era “ah eu tinha um objetivo, vou ter uma empresa de x funcionários um dia”, não, eu não tinha esse pensamento, não era isso, então eu pensava realmente em trabalhar, era um técnico e não pensava em administrar nada, em gerenciar nada, eu pensava em trabalhar; das duas maneiras: eu vou trabalhar, ou ia trabalhar empregado ou ia trabalhar por conta própria. Eu escolhi trabalhar por conta própria.

Mas antes dessa decisão, por assim dizer, o entrevistado relatou que já vislumbrava essa possível realidade e, então, passou a investir muito mais tempo em observar como obter mais experiência, a fim de ampliar sua bagagem empírica sobre o segmento, principalmente porque ficou afastado do mercado de trabalho durante algum tempo.

Fiz estágios na área e [...] procurei na área de informática, ainda como estagiário; trabalhei como estagiário por alguns anos, depois eu fui trabalhar em uma empresa que fornecia peças, né, que importava peças de informática, trabalhei um tempo como suporte, sempre na parte técnica, sempre trabalhei nessa parte técnica [...] eu saí e fui trabalhar em outra empresa [...] que fornecia equipamento; já eram coisas mais modernas, eram computadores mais modernos, equipamentos mais modernos [...] trabalhei nessa empresa por cerca de oito meses e juntei dinheiro.

Assim foi sendo construída essa ideia, durante esse tempo que eu estava parado, porque primeiro que haviam clientes que traziam trabalho para mim, para eu fazer em casa, então eu sentia essa deficiência [...] eles traziam para mim o equipamento, para consertar, de longe, então eu falei “poxa! se tem essa deficiência”, isso até te enche o ego [...] quer dizer que o seu trabalho é um bom trabalho, e não estava cobrando barato, nem fazendo de graça, eu estava colocando um preço que eu achava justo, então, se ainda assim o cara estava trazendo para mim, então quer dizer “opa! tem um lugar, eu tenho um lugar ao sol, então foi por aí principalmente”.

Como relata a seguir, o novo empreendedor passou a aplicar todo o bom relacionamento e conhecimento empírico que havia conseguido absorver durante o amadurecimento da ideia de ser empreendedor, além de algumas das experiências vividas profissionalmente, que também o favoreceram.

Resolvi comprar algumas peças nessas empresas que eu havia trabalhado; essa empresa [...] tornou-se, então, meu principal fornecedor de peças, e eu fui atender outros clientes, alguns clientes que eu já atendia; antes de parar por esse motivo de saúde, eu fazia já alguns serviços, vamos dizer “por fora”, eu trabalhava na empresa que fornecia peças e algumas vezes instalavam as peças, então eu tinha acesso às peças, que eu trabalhava na empresa, então eu comprava da empresa e ia fazer a instalação, eu tinha acesso até a um preço bom, nesse intercâmbio entre fornecedor e cliente prestando serviço.

Então, eu tinha contato, eu tinha acesso a esses componentes por um preço bom, competitivo no mercado, e eu tinha a experiência de montar esse serviço [...] pegar essas peças que o cara vendia, geralmente no atacado, eu comprava as peças [...] montava os computadores para consertar alguma coisa e com isso eu fui pegando experiência, como [...] eram peças sempre novas, então eu fui tendo esse diferencial, então como um técnico de manutenção e instalação, eu tinha essa vantagem de ter acesso às peças a um preço bom, a condições boas de pagamento e ter experiência na montagem.

Então essa era minha experiência, minha experiência era, é a experiência que eu utilizei para abrir a empresa foi o que, foi o fato de conhecer vários fornecedores [...] então eu tinha bancada, eu tinha uma estrutura boa para ir pegando conhecimento e não tinha experiência comercial nenhuma, a não ser essa de vender as peças, colocar preço, pegar a peça lá no fornecedor e entregar para o cliente e fazer um preço ali que era o preço de mercado.

Embora o conhecimento explícito e o tácito tenham sido explorados desde o início do negócio, tal qual foram exploradas suas experiências vivenciadas, ainda faltava pôr em prática as experiências observadas para a completa formação de suas competências e para a consolidação da sua empresa.

Quando eu já estava procurando algumas empresas, procurando assim, já estava procurando, já estava em vista procurando de uma maneira efetiva, mas eu já estava vislumbrando um horizonte que já não era mais só de clientes domésticos, não era mais uma pessoa física. Eu já via ali que eu também já tinha lugar para atender pessoa jurídica, então comecei a caminhar para esse lado.

Entregar o trabalho, como a gente pode dizer, realmente o que foi vendido ser entregue, foi uma atitude que algumas vezes eu vi e ainda vejo, mas algumas vezes no início, bem no início da minha trajetória eu via muita gente, hoje em dia ainda tem muitas pessoas “ah... pessoa desonesta, é picareta, dá o golpe do João sem braço”.

Depois de aprender a utilizar melhor suas competências em prol da estabilidade do negócio, o empreendedor passaria por outro momento crucial em suas atividades, o de ter responsabilidades com o desenvolvimento do marketing.

4.5.2 Ferramentas e estratégias de marketing

O empreendedor do segmento de prestação de serviços em informática tem uma visão muito comum entre novos empreendedores que o fazem por necessidade: a falta de habilidade com ferramentas empíricas, como o marketing.

Mas não tinha experiência de marketing, experiência comercial, não tinha experiência administrativa nenhuma. A minha experiência era só técnica e boa vontade e um pouco de ousadia [...] eu não sabia nem o que era isso. Fiz, fiz cartão de visita. É uma forma de marketing? Se sim... pensando bem é uma forma de marketing.

Uma outra coisa que eu fiz muito foi conversa com as pessoas mais próximas e começar a falar com elas da minha empresa, mas eu comecei assim em todo lugar que eu ia eu falava de uma maneira mais verbal [...] acho que na época eu fiz um panfleto, não tenho certeza, mas sempre observando se havia dinheiro naquele momento, nunca relevei um dinheiro para marketing.

Por esta razão, boa parte das decisões iniciais carecia de base estratégica sólida, sendo adotadas estratégias emergentes com maior frequência.

No início só o cartão bastava, na verdade era o que bastava era eu trabalhar bem; pra mim, na época, como todo mundo tem cartão, vou fazer para mim também [...] chega uma hora que você realmente começa a precisa do cartão, assim como você começa a precisar de um espaço maior, você começa, mas a ideia de que o marketing mostrar para minha empresa através de outros veículos que não fosse meu trabalho eu não tinha, realmente eu não tinha.

Na verdade fui aprendendo, a duras penas, aos poucos e tal, mas a verdade que passei muitos anos, anos a fio sem dar atenção a isso, porque eu achava que bastava você fazer um bom trabalho que seu trabalho seria reconhecido e os clientes fariam a propaganda, digamos assim 'necessária' para que você se mantivesse no mercado, eu não tinha realmente nenhum plano de crescimento, nenhuma expectativa, expectativa sim, é claro, todo mundo tem uma expectativa de melhorar, mas eu digo assim, algum plano mesmo, alguma meta traçada eu não tinha, então os meus objetivos eram muito imediatos, eu não tinha metas traçadas a médio e longo prazo, talvez médio alguma coisa começou a ter.

Mas para crescer e ultrapassar os três primeiros anos de vida do empreendimento, ele considerava adotar uma maneira mais altruísta, através das estratégias deliberadas.

Uma estratégia de marketing, pensando bem agora [...] eu comecei a fazer um consórcio de computadores, pra que eu fiz isso? Pra que começasse a vender mais computadores, divulgar mais que eu trabalhava com isso e atrair clientes pra mim; depois na manutenção, isso foi um caso pensado. Bom, se eu vender um computador, se eu fizer uma estratégia de vender, fazer um consórcio de computador, são doze [...] então dentro de um ano todo mundo vai ter seu computador, por mês, eu vendo um computador, isso é bom, uma venda por mês na época estava excelente, era uma coisa cara, as pessoas faziam o consórcio para o computador [...] Vai ficar um ano na garantia e essas pessoas depois de um ano vão se tornar meus clientes e eu voltando lá [...] eu entregando um bom computador na data certa, por um preço justo, essa pessoa vai fazer propaganda pra mim.

Então pensei “bom, então onde eu posso fazer isso, onde que eu posso encontrar essas pessoas”, pensei “bom, tem que ser em um lugar onde tem uma concentração grande e eu não vou fazer nada assim, com uma empresa que é pequena, eu vou ter que fazer uma coisa mais concentrada”.

Este comportamento o levou a aceitar o marketing como uma ferramenta estratégica e possível de ser pulverizada para grandes nichos de mercado.

Já fizemos há muito tempo atrás propaganda, fizemos propaganda em mídia em painéis eletrônicos, mídia eletrônica, painel eletrônico, já fizemos propaganda com panfleto, mídia impressa de panfletos, fazemos propagandas em alguns *sites* de alguns parceiros, temos propaganda em *sites* parceiros, temos a propaganda vamos a muitas feiras, já fizemos alguns encontros, alguns *happy hours* com clientes também, para a gente tem funcionado bem, tem dado um retorno legal.

Tem, é claro, o *site* tem trabalhado, também temos feito agora propaganda no Google.

O empreendedor percebeu que adotar ferramentas de marketing e planejar suas estratégias era uma opção favorável para o negócio, haja vista que os investimentos em marketing passaram de muito baixos e esporádicos para constantes e fixos.

Eu fazia à medida que tinha dinheiro para fazer, aí depois foi aumentando essa ideia de marketing e eu cheguei a fazer, não me lembro da data, mas eu pedi uma propaganda na televisão, eu fiz uma propaganda na televisão, durante um período um bom período, foi uma permuta que eu fiz com a Bandeirantes.

Hoje, por exemplo, posso dizer que a gente está trabalhando mais nessa parte, dando mais atenção ao marketing, valorizando mais essa ferramenta.

Hoje em dia reservo dinheiro para marketing, não percentual, mas reservamos dinheiro para marketing, então hoje em dia a gente já sabe um pouquinho mais dessa importância do marketing, na época e durante muito tempo era olhando se tinha verba para aquilo.

Assim, até mesmo ferramentas mais elaboradas passaram a fazer parte dos planos futuros para o marketing do empreendedor.

Pesquisa de mercado, estamos até elaborando, já fizemos pesquisa de mercado, com os clientes, fizemos sim pesquisa de mercado, mas estamos para fazer novas pesquisas, ainda temos esse novo projeto também, talvez ainda este ano fazemos novas pesquisas, principalmente para compor e um reestruturação do *site*.

Dessa maneira, o empreendedor do segmento de prestação de serviços em informática, assumiu o marketing com todas as suas ferramentas e estratégias, bem como passou a adotar melhor suas competências, em seu negócio.

5 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM MPES

Neste capítulo, serão apresentadas as análises feitas a respeito dos temas estudados, coadunando-os com os resultados das entrevistas. A fim de tornar a análise mais clara, os entrevistados serão assim identificados: E1 – entrevistado do segmento de academias; E2 – entrevistado do segmento gráfico-digital; E3 – entrevistado do segmento farmacêutico-homeopático; E4 – entrevistado do segmento de leitura de diários jurídicos; e E5 – entrevistado do segmento de prestação de serviços em informática.

5.1 Análise da formação das competências dos empreendedores

Como explanado anteriormente, as competências são formadas pelo somatório de diversas fontes de conhecimento. Por esta razão, quanto à formação da competência dos empreendedores, é possível perceber que as experiências observadas e vividas, incluindo as frustrações, na fase que antecede à tomada de decisão de empreender, influenciaram na decisão dos entrevistados em seguir rumo ao empreendedorismo.

Assim, dentro da análise de conteúdo das entrevistas apresentadas no capítulo anterior, foi possível perceber que três dos cinco entrevistados tiveram exemplos diretos de alguns familiares que já administravam suas próprias empresas, oferecendo rico material empírico a eles. Estas foram parte das experiências observadas, que, em sua grande maioria, proporcionaram bastante estímulo para que os entrevistados, no futuro, viessem a constituir seu próprio negócio. Embora apenas dois dos empreendedores entrevistados não tenham sofrido qualquer influência familiar direta, suas relevantes experiências vividas contribuíram para suas percepções a respeito do segmento em que viriam empreender, pois estes trabalhavam em regime integral em empresas prestadoras de serviços, que se tornaram sua área de atuação. A observação da maneira de atuação das empresas onde eles trabalhavam viria fortalecer suas experiências, que – ainda que este conteúdo fosse sem caráter científico, continha alta carga mercadológica –, lhes direcionou para a projeção de seu modelo ideal de empresa.

No QUADRO 9, apresenta-se uma síntese das experiências observadas na formação de competências dos empreendedores.

QUADRO 9 – Formação das competências – Experiências observadas

Tipo de competências	Fragmento das entrevistas
Experiência observadas na formação das competências	<p>E 1 – [...] eu tinha curiosidade na minha atividade profissional. Sempre trabalhava com serviços, empresas de serviços, eu comecei muito precocemente a trabalhar [...], na faixa de 18 a 19 anos, trabalhava com meu pai até então, que ele era um industrial, tinha uma indústria de esquadria de madeira de porta e janela sob encomenda.</p> <p>E 2 – [...] a linha de produtos gráficos ela é uma linha que não tem sazonalidade [...] então a visão de mercado que eu tive foi essa: “se eu visitar um bar, um advogado, um médico, uma indústria, qualquer segmento que eu entrar ele vai precisar do meu produto”; uns em grandes quantidades, outros em pequenas quantidades.</p> <p>E 3 – Olha, eu tinha uma lição que eu aprendi, a gente tem que relevar muito as nossas experiências, né, antepassadas; meu avô - meu pai e meu avô – foram sempre comerciantes.</p> <p>E 4 – Meu pai, ele fazia sandália pra vender na feira [...] comecei a fazer sandálias com ele; com treze anos mais ou menos [...] tinha uma feirinha que a gente frequentava [...] você tinha pra produzir tudo aquilo ali [...] e eu fui tendo essas visões, ainda não imaginava aonde eu queria chegar.</p> <p>E 5 – Assim foi sendo construída essa ideia [...] haviam clientes que traziam trabalho para mim, para eu fazer em casa, então eu sentia essa deficiência [...] então quer dizer “opa, tem um lugar, eu tenho um lugar ao sol, então foi por aí principalmente”.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se que esta carga experiencial propiciou não só o modelo desejado de “empresa ideal”, como favoreceu para que empreendedores pudessem também concentrar-se na organização de seus conhecimentos tácitos, os quais estão diretamente ligados às observações e cognições externas. Também foi perceptível que todos os empreendedores entrevistados possuíam, como conhecimento mais acentuado à época da abertura da empresa, o conhecimento tácito como base para suas atitudes e decisões. No que diz respeito ao empreendedorismo, o conhecimento tácito somado às observações é fundamental para o estabelecimento cognitivo com as experiências vividas – seja em forma de sucesso ou frustração, pois, ao contrário do conhecimento explícito, apresentado na forma de representações articuladas e codificadas, o conhecimento tácito é aquele não documentado, além de estar relacionado à junção das experiências vividas e observadas, o que torna as decisões empíricas muito mais reais e convictas para os empreendedores (QUADRO 10).

QUADRO 10 – Formação das competências – Conhecimento tácito

Tipo de competências	Fragmento das entrevistas
Conhecimento tácito na formação das competências	<p>E 1 – No princípio, assim como todo negócio você dá um pouco de cabeçada, mas a medida que o tempo vai passando, você já começa a dar os tiros mais certos, então isso que aconteceu, é muita cabeçada no início.</p> <p>E 2 – Todo embasamento que eu tive [...] eu acho que, muitas vezes pelo conhecimento desse mercado, me deu uma oportunidade maior de saber [...] com relação a parte publicitária, a parte gráfica né, foi [...] um conhecimento mais natural.</p> <p>E 3 – Sim, no erro e no acerto, no interesse mesmo [...] então, antes disso, eu já, de uma forma empírica, já fazia isso na farmácia.</p> <p>E 4 – A OAB deixava o número da pessoa lá apontado na tela, olhei aquilo ali pensei: “vou fazer um programa que vá ler esse negócio aqui e vou lançar um e-mail pra esses caras” [...] aí eu já comecei, eu já tinha acumulado algumas experiências [...] eu já tinha uma grana na mão e ao invés de eu procurar uma imobiliária pra alugar uma sala eu [...] só tratava com proprietário.</p> <p>E 5 – Então eu tinha bancada, eu tinha uma estrutura boa para ir pegando conhecimento e não tinha experiência comercial nenhuma, a não ser essa de vender as peças, colocar preço, pegar a peça lá no fornecedor e entregar para o cliente e fazer um preço ali que era o preço de mercado.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

É comum a noção de que os empreendedores “vão se virando como dá”, mas essa não é uma realidade muito favorável para se alcançar o sucesso, ou pelo menos não para alcançar a longevidade empresarial, pois ampliar a bagagem de conhecimento explícito é fundamental para que a linha do tempo na história do negócio seja mais extensa.

Observa-se que, de maneira contrária ao cenário relatado pelos entrevistados sobre o conhecimento tácito, o volume de conhecimento explícito adquirido antes da abertura das empresas foi relativamente baixo, haja vista que em nenhuma das entrevistas foi diagnosticada a forte presença deste conhecimento – de modo que este se sobrepusesse ao conhecimento tácito. O conhecimento explícito, ou seja, aquele apresentado através de representações articuladas e codificadas e que pode ser transmitido mais facilmente, é uma relevante ferramenta empreendedora, sendo que diversas estatísticas apresentadas por distintos órgãos que estudam o empreendedorismo reforçam que boa parcela do sucesso e da longevidade das novas empresas está diretamente relacionada ao aumento desse conhecimento (QUADRO 11).

Quadro 11– Formação das competências – Conhecimento explícito

Tipo de competências	Fragmento das entrevistas
Conhecimento explícito na formação das competências	<p>E 1 – Todos esses treinamentos que eu tive na área de atendimento, de qualidade [...] eu comecei a aplicar aqui, muito mais aqui na minha empresa do que nas outras, eu aplicava mesmo o administrativo e o financeiro, que eu estava treinado também.</p> <p>E 2 – A empresa multinacional ela, hoje, tem uma bagagem muito boa pra gente, principalmente com cursos internos na empresa, muitas vezes fazendo simulação de venda com a gente né, palestras, é, pessoas já gabaritadas [...] eu tenho muitos certificados aí de cursos internos [...] e eu conquistei uma graduação, me formando em administração de empresas.</p> <p>E 3 – Desde quando eu entrei na faculdade de farmácia pra fazer o curso de farmácia, eu já entrei, assim, com aquela visão e aquele propósito de estudar homeopatia, então [...] já comecei a participar, assim, de congressos na área da homeopatia [...] workshop, palestras, então, assim, tudo que “tava” ligado a homeopatia, eu procurava estudar, procurava saber.</p> <p>E 4 – O curso técnico de informática me ajudou muito nesse sentido, porque na época eu podia ir pra faculdade de engenharia ali na biblioteca [...] eu pegava emprestado com a minha carteirinha de técnico ou eu comprava livros [...] e ia estudando, ia vendo programas novos e tal.</p> <p>E 5 – Eu me formei em um curso técnico de eletrônica [...] eu me formei em 1992 no curso técnico e em 93 eu comecei o técnico de eletrônica, mas via-se muito pouco de informática nessa época né! [...] no Cefet, era escasso o recurso [...] de informática, de eletrônica digital, que a gente tinha.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a completa formação das competências, é necessário perceber as experiências vividas. Considerando que essas experiências são compostas por conhecimentos mais específicos e que a soma de todos os saberes, ou seja, o saber-fazer e as aptidões, poderá ser colocada em prática, elas são extremamente importantes no estabelecimento da conexão entre o empírico e o prático. As entrevistas permitiram identificar que as experiências vividas contribuíram fortemente para que os entrevistados empreendessem em segmentos com os quais já tinham mais habilidade, certo domínio mercadológico e relacionamentos interpessoais, sendo que três dos cinco entrevistados já trabalhavam na área em que empreenderam, ao passo que os outros dois não, porém trabalhavam em empresas com características semelhantes ao seu novo negócio (QUADRO 12).

QUADRO 12 – Formação das competências – Experiências vividas

Tipo de competências	Fragmento das entrevistas
Experiência vividas na formação das competências	<p>E 1 – Todas essas empresas que eu passei eram na área administrativa e financeira, e eu fui cair numa empresa de serviços de esporte [...] era um trabalho de prestação de serviços, era um empresa de serviço [...] fiquei meio desorientado [...] aí eu caí na contabilidade da administração do condomínio [...] depois eu passei para auxiliar de tesouraria [...] tentei, já estando lá dentro, ir pra área de marketing [...] essa coisa que eu gostava muito, não consegui.</p> <p>E 2 – Minha experiência que me ajudou muito no desenvolvimento da empresa [...] a minha base de experiência profissional é na área comercial [...] em uma multinacional onde eu fiquei lá num período de 11 anos começando desde a [...] parte de reposição, passei pra parte de merchandising, depois pra parte de vendas, até coordenação...nesse período, é, conquistei uma graduação [...] e desse período todo tive um contato com [...] vários níveis de empresa [...] e deu uma visão ampla do negócio pra gente, pra mim no caso.</p> <p>E 3 – Trabalhei em uma farmácia homeopática [...] na qual eu fiz o [...] estágio final nessa farmácia e o meu TCC [...] logo depois que eu formei eu comecei a trabalhar numa outra farmácia de manipulação [...] quando eu, por exemplo, comprei a farmácia, que eu me recorde, não tinha esses cursos, tinha poucos, muito poucos nessa área, então, devido a isso eu fui realmente na cara e na coragem e mais com a técnica né!, pouco conhecimento na área de gestão.</p> <p>E 4 – Um dia eu saí de casa [...] e encontrei um cara que te dava uma caixa de picolé [...] pra vender e tal e no final do dia você ganhava uma porcentagem do que tinha vendido [...] e eu vendi [...] os picolés tudo.</p> <p>[...] Na feira eu não abordava ninguém, mas quando as pessoas chegavam eu [...] apresentava sempre um pé montado.</p> <p>[...] Ah Renato! eu tenho computador aqui mas a gente não sabe usar [...] aí eu ia toda terça e quinta [...] pro escritório e cobrava um valor e comecei a fazer isso; bater de porta em porta nos escritórios e vender [...] e eu mesmo e operava e treinava outra pessoa.</p> <p>E 5 – Comecei o estágio em rádio com manutenção, ferro de solda, multímetro, pouco haver realmente com o ramo que a gente está hoje [...] aí fiz o estágio por um mês e não deu certo, saí. Fiz outro estágio, quando estava fazendo o segundo estágio, aí eu sofri um acidente, saí. Fiquei 6 meses fora e depois voltei [...] ainda como estagiário, trabalhei como estagiário por alguns anos, depois eu fui trabalhar em uma empresa que fornecia peças né!, que importava peças de informática, trabalhei um tempo como suporte [...] o cara me vendia geralmente no atacado; eu comprava as peças, poucas unidades porque eu era funcionário, montava os computadores para consertar alguma coisa e com isso eu fui pegando experiência.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2 Concepções iniciais e visões consolidadas das estratégias de marketing e suas ferramentas

5.2.1 Experiências e concepções iniciais de marketing e suas ferramentas

Ao analisar sobre as estratégias de marketing praticadas pelos empreendedores, verifica-se que uma parcela deles conhecia a importância deste tema para que a empresa fosse apresentada ao mercado, ao passo que a outra parte não conseguia identificar as vantagens reais de dedicar seus esforços para esta área, havendo também relato de que o marketing era simplesmente dispensável. Assim, ao analisar especifica e isoladamente as estratégias mencionadas pelos empreendedores – dissociando-as do marketing e aceitando apenas a conceituação e elaboração –, a análise retornou resultados bastante interessantes a respeito das estratégias que geraram melhores resultados, bem como de resultados não tão favoráveis ao crescimento da empresa, mas tão somente ao aumento das experiências dos novos empreendedores.

As estratégias que menos favoreceram os empreendedores entrevistados, depois de terem aberto suas empresas, foram as emergentes. Essas estratégias têm como característica serem reativas a alguma situação contingencial, inesperada, exigindo, assim, uma (re)ação imediata do empreendedor, o qual responderá com base em seus conhecimentos e experiências vividas e observadas.

Ao longo das entrevistas, os empreendedores afirmaram ter adotado mais estratégias emergentes do que estratégias deliberadas na abertura de seus negócios. Todos eles asseguraram que essas estratégias geraram menos resultados tangíveis do que mensuráveis e que, para implementá-las, não fizeram sequer planejamento, caracterizando um padrão comportamental nos empreendedores entrevistados quanto à adoção de estratégias emergentes e à falta de planejamento formal. Para tanto, as estratégias de marketing foram claramente expostas, bem como suas maneiras de uso, de planejamento e os resultados até então obtidos. Através de discursos bem claros em relação às ferramentas de marketing, os empreendedores relataram que, logo que se lançaram ao campo do empreendedorismo, não estavam intimamente ligados a esta área da comunicação e que passaram a estreitar suas relações com o marketing, suas estratégias e as ferramentas, até mesmo reutilizando essas mesmas ferramentas, porém com maior consciência da maneira como planejá-las e executá-las.

Embora esta consciência tenha surgido depois de muito “dar cabeçadas”, neste período inicial com a adoção de estratégias das quais muitas vezes “copiava-se do concorrente de maneira até inconsciente”, os empreendedores acabaram dispondo de mais capital que o necessário para alcançar os mesmos resultados, caso a adoção fosse mais deliberada que reativa.

Frente a estas análises, que contribuíram para tornar mais robusta a comprovação de que os empreendedores detinham competências e opiniões diversas sobre o marketing ao iniciarem seus negócios, também se constatou que lhes faltavam competências explícitas e específicas de marketing, bem como de suas ferramentas, no tangente ao *porquê* e ao *como fazer marketing*, como se pode observar no QUADRO 13.

QUADRO 13 – Tipos de estratégias emergentes e as ferramentas de marketing utilizadas

Fragmento das entrevistas	Tipos de estratégias emergentes
<p>E 1 – O que nós fizemos foi o seguinte: nós investimos um bom recurso no início, até pra se tornar conhecido no meio [...] então nós gastamos [...] muito na criação da marca, nas cores da marca, e na amarração com a pintura do prédio, com uniformes e com panfletagem. A gente não tinha ideia do que a gente poderia fazer em termo de publicidade e de marketing que pudesse alavancar o negócio.</p> <p>E 5 – Eu já tinha feito um cartão, já tinha feito uma marca, já tinha escolhido um nome para minha empresa [...] já tinha desenhado, já tinha esboçado uma empresa [...] Então eu já estava caminhando para isso, já tinha algumas coisas traçadas.</p>	<p align="center">Criação de uma marca</p>
<p>E 2 – O marketing começou [...] com um material muito pequeno mesmo [...] um cartão de visita, um panfleto muito básico.</p> <p>E 5 – Mas não tinha experiência de marketing, experiência comercial, não tinha experiência administrativa nenhuma. A minha experiência era só técnica e boa vontade e um pouco de ousadia [...] eu não sabia nem o que era isso. Fiz, fiz cartão de visita. É uma forma de marketing? Se sim, ..., pensando bem é uma forma de marketing.</p>	<p align="center">Cartão de visita como marketing</p>
<p>E 1 – Então a estratégia era muito mais solidificar dentro dessa comunidade que a gente tá inserido, com boas prestações de serviço, com uma referência de que “pode ir lá, que lá é bom”.</p> <p>E 2 – O marketing começou a ser implementado com boca a boca, era uma visita, né, pessoal ou com um material muito pequeno mesmo, [...] um cartão de visita, um panfleto muito básico [...] Não contratei ninguém, é essa estratégia de credibilidade, de procurar mostrar pro cliente a seriedade do trabalho.</p> <p>E 3 – Então, eu entendia que a propaganda era somente o meu trabalho e o boca a boca, porque era empresa pequena [...] não precisa investir x e y em divulgação porque o dinheiro tá entrando, as pessoas estão comprando e estão divulgando um pro outro e isso é muito bom.</p> <p>E 5 – Uma outra coisa que eu fiz muito foi conversa com as pessoas mais próximas e começar a falar com elas da minha empresa, mas eu comecei assim em todo lugar que eu ia eu falava de uma maneira mais verbal.</p>	<p align="center">Estratégia para gerar credibilidade associada ao Marketing Boca a Boca</p>
<p>E 4 – Pra mim era dinheiro jogado fora [...] marketing é dinheiro jogado fora [...] não via vantagem nenhuma [...] não me convencia [...] Ainda há uma luta minha com o marketing, há, porque todo mundo chega pra falar pra mim de marketing, consegue apresentar valor de honorários, mas não consegue me dar um ponto de certeza, de retorno do meu investimento.</p> <p>E 5 – Acho que na época eu fiz um panfleto, não tenho certeza, mas sempre observando se havia dinheiro naquele momento, nunca relevei um dinheiro para marketing.</p>	<p align="center">Descrédito no emprego nas ferramentas de marketing</p>
<p>E 1 – Nem sempre era um marketing muito correto [...] mas a gente divulgava com papéis, com informação, com eventos, muitos eventos internos.</p> <p>E 2 – Nós desenvolvemos um catálogo na época, um catálogo impresso onde tinha um resumo do nosso mix de produtos e uma tabela de preços.</p> <p>E 5 – Eu nunca tive uma [...] assessoria, tentei telemarketing, tentei vendedor.</p>	<p align="center">Outras estratégias e ferramentas de marketing adotadas de maneira emergente</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estes trechos das falas dos entrevistados reforçam a análise de que os empreendedores tomam decisões, em boa parte das vezes, não profissionalizadas nem sequer programadas, não havendo evidências da adoção de qualquer gestão de marketing nestas empresas. Entretanto, ao mesmo tempo, é nítido que eles consideraram o marketing como algo que merece receber uma decisão, positiva ou negativa a respeito, e acabaram fazendo alguma coisa a respeito, até mesmo, desconsiderando-o.

5.2.2 Desenvolvendo as estratégias de marketing e as ferramentas utilizadas

Na análise da trajetória dos empreendedores na criação e condução de suas empresas, verifica-se que, depois de terem implementado diversas estratégias de marketing de maneira emergente e não planejada, passaram a apresentar também as estratégias deliberadas que adotaram e, conseqüentemente, seus resultados, que em sua grande maioria passaram a ser mais positivos e tangíveis. Como mencionado anteriormente, a estratégia deliberada é fruto de um planejamento, embora isso não garanta o sucesso, e também é baseada em planos lógicos, conscientes e orientados para estabelecer objetivos mais racionalizados. Assim, ao ampliar a perspectiva da análise das respostas das entrevistas, se percebe claramente que os empreendedores expõem qual processo de planejamento dessas estratégias realizaram, como as executaram e quais ferramentas utilizaram para isso. Dessa maneira, buscando analisar a adoção e utilização das ferramentas de marketing no contexto das estratégias deliberadas, observa-se que essas ferramentas favoreceram que os entrevistados alcançassem maior longevidade em suas jornadas empresariais.

Em um segundo momento da análise, percebe-se que há uma evolução no emprego das práticas de marketing nas empresas para um novo processo, menos empírico, com uma evolução no emprego das ferramentas, de maneira um pouco mais elaborada. Esta mudança de comportamento frente à utilização da mesma ferramenta de marketing – a qual era adotada de maneira mais emergente – melhorou os resultados obtidos, mediante o aumento da utilização de estratégias mais deliberadas que emergentes. Assim, percebe-se que os empreendedores entrevistados conseguiram adquirir, em sua plenitude, todos os passos necessários para colocar em prática a competência adquirida das práticas de marketing adotadas nas estratégias emergentes.

Este aprendizado dos microempreendedores se somou, num primeiro momento, às experiências por eles vividas e, num segundo momento, às experiências por eles observadas, pois perceberam que haviam adotado estratégias de marketing de modo não sistemático, independentemente das características predominantes de competências que haviam adquirido anteriormente. Também foi possível perceber, na análise das práticas de marketing realizadas inicialmente, que estas se aproximam, mesmo quando eram mais elaboradas, de um ponto de vista mais empírico acerca do que se entendia sobre o marketing. Dessa maneira, e considerando a tamanha importância das estratégias deliberadas para a gestão de uma empresa, é possível afirmar que há uma necessidade real de que haja uma maior completude na construção das estratégias de marketing. Pode-se citar, como por exemplo, ampliar a análise do mercado e o público-alvo, melhorar a qualidade da identificação dos diferenciais competitivos, tanto nos produtos e serviços, como na comunicação de marketing das empresas, em que estão envolvidos diversos aspectos, como características, desempenho, conformidade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo, dentre outros.

Essas melhorias, que decorrem necessariamente do amadurecimento do empreendedor, tornam seu negócio mais estável perante as possíveis variações das características do mercado. Devido a esse amadurecimento, sofrido pelos entrevistados tempos depois de terem ingressado no campo do empreendedorismo, foi possível constatar, através da análise de alguns trechos do relato sobre o planejamento e implementações mais elaboradas, tal mudança comportamental, como se observa no QUADRO 14.

QUADRO 14 – Tipos de estratégias deliberadas e as ferramentas de marketing utilizadas

Fragmento das entrevistas	Tipos de estratégias deliberadas
<p>E 2 – Em si, o marketing mais agressivo a empresa ainda não faz não, tá sendo marketing natural a gente vai conquistando os clientes na medida que vai surgindo as oportunidades.</p> <p>E 3 – Olha [...] meu avô foi sempre comerciante e ele sempre dizia assim “a propaganda é a alma do negócio”, e eu gravei aquilo e sempre repetia mas, eu não aplicava [...] hoje eu visualizo que o marketing, a divulgação da marca, é fundamental pra qualquer empresa, seja uma farmácia pequena, seja uma grande rede, porque tem que estar sendo visto pelas pessoas, sendo lembrado todo momento [...] e a estratégia de marketing que eu acredito e que deu muito certo.</p> <p>E 4 – Só “tava” lá pra comunicar como todos os outros [...] É, ele faz, eu também faço [...] até porque eles faziam o que eu chamava de “basicão”, era falar que meu produto era melhor, mais barato, meu produto tinha isso o que todo mundo faz.</p>	<p>Percepções a respeito do marketing</p>

Fragmento das entrevistas	Tipos de estratégias deliberadas
<p>E 1 – Nunca deixamos de fazer panfletos, folders de distribuição. [...] toda vez que a gente precisar fazer uma comunicação, a gente fazia uma inserção nesse jornal (de bairro). Então eu preferia pagar [...] pra inserir meu panfleto, e usar a distribuição [...] e isso sempre funcionou.</p> <p>E 2 – A gente já fez folheto[...] folder, panfleto; então basicamente esse trabalho.</p> <p>E 3 – Hoje eu tô em projeto de começar a panfletar é uma coisa também mais organizada e em postos localizados porque o público nosso ele lê mais panfleto que Internet no geral</p> <p>E 4 – Vamos fazer o marketing [...] eu fiz panfleto [...] panfletos é o que mais eu já fiz.</p> <p>E 5 – Já fizemos [...] propaganda com panfleto, mídia impressa de panfletos.</p>	<p>Criação mais profissional de material de papelaria como os panfletos, folders, cartões de visitas, etc.</p>
<p>E 1 – Então nós [...] investimos muito na criação da marca, nas cores da marca, e na amarração com a pintura do prédio, com uniformes e com panfletagem.</p> <p>E 2 – A gente teve que criar um escritório pra tá atendendo [...] dentro da nossa condição, nosso escritório e as oportunidades [...] foram vindo. [...] A gente tinha uma referência de endereço, que facilitou um pouco [...] a gente resolveu montar uma loja [...] automaticamente o trabalho que a gente teve de criar aquele ponto comercial [...] então a gente tomou iniciativa e fez uma proposta pra o proprietário pra adquirir o imóvel [...] e lá na loja temos a mídia externa, que é a placa implantada na fachada da empresa.</p>	<p>Marketing interno (ambiente, layout, pintura, plotagem, etc.)</p>
<p>E 2 – A gente, ultimamente, não tem feito pesquisa de mercado de concorrente [...] a gente faz muita pesquisa de mercado de preço, a gente pesquisa o que o mercado tá oferecendo [...] a gente tem que trabalhar dentro de uma média que dê condição pra gente ter o retorno que a gente precisa, mas ao mesmo tempo, conseguir ter coletividade.</p> <p>E 5 – Pesquisa de mercado, estamos até elaborando, já fizemos pesquisa de mercado, com os clientes, fizemos sim pesquisa de mercado, mas estamos para fazer novas pesquisas; ainda temos esse novo projeto também, talvez ainda este ano fazemos novas pesquisas, principalmente para compor e um reestruturação do site.</p>	<p>Concepção e uso de pesquisa de mercado</p>
<p>E 1 – Mala direta à 14 anos atrás ainda era o papelzinho na caixa de correio [...] mas existe uma coisa muito mais veloz, ágil, rápida e funcional; com SMS hoje você faz um bilhão de contatos.</p> <p>E 2 – A gente já fez folheto, site, agora recentemente a gente tá implantando um sistema gerencial, esse sistema é vinculado com a loja virtual [...] pra tá melhorando a nossa divulgação e tendo uma facilidade maior de gerência.</p> <p>E 3 – A maioria não via; eu publicava lá [...] no Facebook [...] e ele dizia não, “não vi essa publicação”, não tô vendo ainda, não tem Facebook, não conhece, aí nós paramos de publicar [...] Então são situações que eu comecei a ver, e olha nosso público é ainda um público de e-mail [...] não é um público [...] de Whatsapp; tem público de Facebook, mas é minoria.</p> <p>E 5 – Tem é claro o site [...] também temos feito agora propaganda no Google.</p>	<p>Adesão do marketing virtual e a utilização destas ferramentas eletrônicas (site, loja virtual, e-mail marketing, sistemas, SMS, etc.)</p>

Fragmento das entrevistas	Tipos de estratégias deliberadas
<p>E 1 – A gente tinha, a cada três meses, um lançamento de aula dentro da academia, e uma vez por ano, por exemplo, a gente tinha um grande evento que era uma aula muito grande, com palco, som, professores de fora, estandes de degustação com Gatorade, barrinha de cereal, salada de frutas, e um estande de vendas também. Isso a gente fez durante cinco anos muito efetivos.</p> <p>E 4 – Tá bom, vamos fazer o marketing [...] o Backbus [...] Elemídia [...] porque o meu público, eu sempre tive muita dificuldade em atingir, então eu tentei fazer o backbus, eu fiz Elemídia, eu fiz panfleto, eu fiz carro, carro de som, carro que fica pedalando [...] eu já expus em feira de tecnologia [...] eu fiz anúncio em revista chamada Advogados</p> <p>E 5 – Fazemos propagandas em alguns sites de alguns parceiros, temos propaganda em site parceiros, temos a propagandas...vamos a muitas feiras, já fizemos alguns encontros, alguns happy hours com clientes, também para a gente tem funcionado bem, tem dado um retorno legal.</p>	<p>Diferentes tipos e ferramentas de marketing</p>
<p>E 1 – A gente nunca trabalhou muito com orçamento, não na nossa gestão. Mas eu sempre destinava uma parte do que a gente faturava pra aparecer [...] Mas quando a gente notou o produto [...] musculação, aí nós sentimos necessidade de aparecer muito mais [...] geralmente a gente revertia de 8 a 10% do que a gente faturava pra divulgar.</p> <p>E 2 – A gente tentou desenvolver o trabalho com pequenos investimentos, então [...] muitas vezes não tinha essa “ah eu vou investir 10% do faturamento líquido da empresa [...] em divulgação, então a gente [...] ainda tá implantando isso, a gente não desenvolveu percentual, uma meta.</p> <p>E 3 – Preciso sentar e me organizar melhor nesse sentido pra separar mesmo que seja um valor menor um valor que seja constante, a vou separar por exemplo, 10 reais por dia então que seja 10 reais por dia que não seja menos do que isso ai eu consigo me programar mas pra isso eu preciso me organizar e fazer acontecer nesse sentido hoje não é assim que acontece.</p>	<p>Concepção sobre a utilização e manutenção de reserva de recursos para o marketing</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, analisando estes trechos, é possível afirmar que não há decisões programadas e tampouco profissionalizadas. Tampouco se verificou qualquer evidência de que existe uma gestão de marketing mais profissional nas empresas pesquisadas, ficando claro que os empreendedores entrevistados tinham alguma opinião sobre o marketing e agiram nesta direção quanto adotaram algumas estratégias de marketing ou, ainda, o desconsideraram. Estas constatações evidenciam a necessidade de que os empreendedores iniciantes, independentemente de suas competências anteriores ou adquiridas no início do funcionamento das suas empresas, busquem maior qualificação neste assunto, a fim de ampliar os horizontes empresariais dos seus negócios, evitando tomar decisões com base em aspectos empíricos, em alguma imitação ou em suas intuições.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho de pesquisa empírica, buscou-se como objetivo geral caracterizar as competências desenvolvidas por pequenos empreendedores de Belo Horizonte e Região Metropolitana e descrever suas concepções sobre as estratégias de marketing por eles implementadas em suas empresas.

Assim, este trabalho concentrou-se em descobrir as mais variadas combinações de experiências e a aquisição dos conhecimentos tácito e explícito, que formam as competências do indivíduo empreendedor, a elaboração das estratégias de marketing e a utilização, consciente ou não, das ferramentas de marketing por micro e pequenos empreendedores de Belo Horizonte e Região Metropolitana. Para tanto, foram realizadas entrevistas com cinco microempreendedores, por meio de roteiros, constituindo um estudo de casos múltiplos, com emprego da análise de conteúdo.

Assim, foi possível identificar como foram construídas as competências dos empreendedores entrevistados, as quais se deram mediante a aquisição dos conhecimentos tácito e explícito, como também das experiências observadas e vividas, inclusive, neste último caso, as negativas. Também se pôde verificar como as estratégias de marketing, com foco nas estratégias deliberadas e emergentes, favoreceram os microempreendedores no processo de permanência no mercado, principalmente nos três anos iniciais de ingresso no empreendedorismo.

Verificou-se igualmente que, na fase que antecede a tomada de decisão de empreender, os entrevistados sofreram forte influência familiar sobre se ter um empreendimento. As experiências observadas por eles foram importantes para que viessem a constituir seu próprio negócio, percebendo-se ainda que, quando não havia influência familiar direta para empreender, as experiências vividas por eles contribuíram para as percepções a respeito do segmento em que viriam a atuar.

Observou-se que o fato de trabalhar em outras empresas propiciou aos entrevistados o modelo de “empresa ideal” e também favoreceu que pudessem focar na organização de seus conhecimentos tácitos, que estão diretamente ligados às observações e cognições externas, favorecendo ainda a percepção de que todos os empreendedores possuíam o conhecimento tácito como base para suas atitudes e decisões. Ao tratar sobre empreendedorismo, o conhecimento tácito e as observações são fundamentais para estabelecer cognições com as experiências vividas – seja em forma de sucesso ou frustração – e com os

conhecimentos explícitos. Todavia, o nível constatado de conhecimento explícito adquirido antes da abertura das empresas foi relativamente baixo.

Em relação às estratégias de marketing, constatou-se que as estratégias geraram melhores resultados ou apenas contribuíram para o aumento das experiências dos novos empreendedores. As estratégias emergentes foram as que menos favoreceram os empreendedores depois de terem aberto suas empresas, pois são reativas a alguma situação contingencial, exigindo resposta com base nos conhecimentos e nas experiências vividas ou observadas. Embora, no início de seus negócios, os entrevistados tenham adotado mais frequentemente estratégias emergentes que deliberadas, essas estratégias geraram menos resultados favoráveis. Com as experiências, os empreendedores perceberam a necessidade de utilizar estratégias mais deliberadas; por consequência, seus resultados passaram a ser positivos e tangíveis. Os empreendedores que no início não possuíam grande interesse nas estratégias de marketing, também entenderam a necessidade de estreitar as relações com o marketing, suas estratégias e ferramentas.

Frente a esta análise, conclui-se que os empreendedores possuíam competências e opiniões sobre o marketing no início de seus empreendimentos, mas lhes faltavam competências específicas de marketing sobre o *porquê* e o *como fazer* marketing, alinhando ainda mais os resultados obtidos com a literatura exposta no referencial teórico deste trabalho. Forçoso concluir que todos os entrevistados conseguiram alcançar plenamente todas as experiências e conhecimentos para formarem suas competências, e que também passaram a reconhecer a importância da adoção de estratégias de marketing em suas mais variadas formas, bem como suas variadas ferramentas.

Embora rico de dados que certamente contribuem com a literatura, a pesquisa deste trabalho apresenta algumas limitações. A principal delas se deu em virtude da dificuldade de analisar a formação das competências por setor de atuação dos empreendedores entrevistados. Também se considerou uma limitação a impossibilidade de generalização dos resultados para microempreendedores.

Para futuras pesquisas, sugere-se que a pesquisa amplie a variedade de setores de empresas, alcançando empresas de serviço puro, de serviços com entrega de produtos e empresas apenas com entrega de produtos.

REFERÊNCIAS

AFONSO, C. W; CALADO, L. R. Organizações intensivas do conhecimento sua relação com as estratégias de marketing. **Revista de Administração**, v. 46, n. 2, p. 150-160, 2011.

ARAÚJO, R. F. **A dinâmica da argumentação em Schumpeter**: um ensaio de análise retórica. 2006. 267 f. Dissertação (Mestrado em Teoria Econômica) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12138/tde-29062007-151942/publico/DissertacaoRejane.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2015.

BARATA, A. C. R. **Análise da produção científica sobre formação em PME no século XXI**: a relevância dos estudos empíricos. 2011. 35 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, 2011. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/4462/1/DM-ACRB-2011.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

BARBOSA, S. L. O estudo de caso e a evolução da pesquisa em administração: limitações do método ou dos pesquisadores? In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, 6 a 10 de setembro de 2008.

BARDIN, Laurence. **L'analyse de contenu**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

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

BITTAR, F. S. O.; BASTOS, L. T., MOREIRA, V. L. Reflexões sobre o empreendedorismo: uma análise crítica na perspectiva da economia das organizações. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 7, n. 1, p. 65-80, mar. 2014.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Portugal: Porto Editora, 1994.

BONTIS, N. **National intellectual capital index**: intellectual capital in the arab region. Hamilton, Ontario: IICR and UNDP-UNOPS, 2002.

BRITO, L. M. P. Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. **Cadernos de Educação**, FaE/PPGE/UFPel, Pelotas, v. 31, p. 203-225, jul./dez. 2008.

CAMPBELL, J. **O herói de mil faces**. 10. ed. São Paulo: Editora Cultrix/Pensamento, 1949. Princeton University Press, 1997.

CAMPOMAR, M. C. Uma visão sobre o marketing estratégico. In: SEMEAD, 7., 2004, São Paulo-SP. **Anais...** São Paulo: FEARP USP, 2004.

CAMPOS, Ângela Maria Folmer; HOCAYEN-DA-SILVA, Antônio João; ROSVADOSKI, Patrícia. **Gestão por competência**: classificação de competências em uma organização. In:

CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, Ponta Grossa-PR. **Anais...** Ponta Grossa-PR: 8 a 12 de setembro de 2008. Disponível em: <file:///C:/Users/Patricia/Downloads/Gestao+por+Competencias.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2015.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **RAC**, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dez. 1997.

CARVALHO, A. V. **Estratégias de marketing das PME: diagnóstico e análise**. Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa, dezembro de 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. .. **Metodologia científica para uso de estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1996.

CESAR, A.M.R.V... Método do estudo de caso (case studies) ou método do caso (teaching cases)? Uma análise dos dois métodos no ensino e pesquisa em administração. **REMAC Revista Eletrônica Mackenzie de Casos**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1, 2005.

CEZARINO, L; CAMPOMAR, M. C. Uma visão sobre o marketing estratégico. In: SEMEAD, 7., 2004, São Paulo-SP. **Anais...** São Paulo-SP: 2004.

CHANG, J. C. *et al.* Theory and application of tacit knowledge transfer. **Creative Education**, v. 5, p. 1733-1739, 2014.

COBRA, M. **Marketing básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, M. O marketing que agrega valor. **Revista de Administração da Unimep - Unimep Business Journal**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 44-56, set./dez. 2003.

COLBARI, A. de L. Do autoemprego ao microempreendedorismo individual: desafios conceituais e empíricos. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social - RIGS**, v. 4, n. 1, p. 165-189, jan/mar. 2015.

CORREIA, A. M. R.; SARMENTO, A. Gestão do conhecimento: competências para a inovação e a competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DE SIOT. 10., 2003, Lisboa, **Anais...** Lisboa, Inovação e conhecimento, as pessoas no centro das transformações? Fundação Calouste Gulbenkian, 27 e 28 de março de 2003.

COSTA NETO, P. L. O.; GNIDARXIC, P. J; OLIVEIRA NETO, G. C. A gestão do conhecimento desenvolvendo talentos. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO: ENERGIA, INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E COMPLEXIDADE PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL, 6., 2010, Rio de Janeiro, Niterói. **Anais...** Rio de Janeiro, 5 a 7 de agosto de 2010.

CURI, A. Z. **A relação entre o desempenho escolar e os salários no Brasil**. 2006. 71 f. Dissertação (Mestrado em Teoria Econômica) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12138/tde-10122006-184214/publico/Dissertacao_Andrea_Curi.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2015.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Working knowledge: how organizations manage what they know. **Harvard Business School Press**, 2 nov. 2005. Disponível em: <<https://online.ist.psu.edu/sites/ist852hellar/files/readings/T1-Chapter1.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2015.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformado ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira; PubliFolha, 1999.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: Fourth International Conference on competence-Based Management. **Anais...** Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

ESPINHA, P. G.; VIEIRA, F. G. D. O empreendedor e a imaginação de marketing. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 4., 2005, Curitiba-PR, **Anais...** Curitiba-PR: p. 189-202, 2005.

ESSAWI, M.; TILCHIN, O. A model of knowledge management culture change. **American Journal of Industrial and Business Management**, v. 3 n. 5, p. 467-471, 2013.

FERREIRA, J. Empreendedorismo: factores determinantes no crescimento da pequena empresa e o papel da orientação estratégia empreendedora. In: El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. In: CONGRESO ANUAL, 19. y CONGRESO HISPANO FRANCÉS DE AEDEM, 15. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA (AEDEM), 15., Madri-Espanha, 2007. **Anais...** Madri-Espanha: p. 29, 2007.

FERREIRA, L. B.; IKEDA, Ana Akemi. Estratégias de segmentação de hotéis para o marketing BtoB: um estudo em São Luís-MA. **Revista Turismo em Análise**, v. 23, n. 2, p. 380-407, 2012.

FILION, L. J.; DOLABELA, F. **Boa ideia e agora?** Plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FRANCO, M. M. S. Liderança empreendedora e práticas de RH: um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 104-128, 2014.

FREDRICKSON, J W; MITCHELL, T. R. Strategic decision process: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, 1984.

FUZETTI, D. L. K. Empreendedorismo na visão Schumpeteriana como fator de estratégia de inovação empresarial: estudo em uma metalúrgica. In: CONGRESSO PAULISTA DA UNIMEP, 7., Piracicaba-SP, 2009. **Anais...** Piracicaba-SP: 2009. Disponível em: <<http://www.unimep.br/phpg/mostracademica/anais/7mostra/3/131.pdf>> Acesso em: 5 fev. 2015.

GATTAI, Maria Cristina Pinto. **A fragilidade da classificação das competências e a eficácia do perfil como instrumento de sua gestão**. 2008. Tese (Doutorado) – Instituto de

Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. 197 f. Disponível em: <<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwitjL-Ip5PMAhWiK5AKHZJKA3gQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.theses.usp.br%2Ftheses%2Fdisponiveis%2F47%2F47134%2Fde-28072009-102731%2Fpublico%2FTESEDOGATTAIPsicoSocial.pdf&usg=AFQjCNE8zRWsJMmQGFt7iHXNRsScF7cSgw&sig2=Un406riVUvjWtmxd8QnmYQ&bvm=bv.119745492,d.Y2I>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. MACHADO, Joana Paula *et al.* **Empreendedorismo no Brasil: 2010**. GRECO, Simara Maria de Souza Silveira (Coord.). Curitiba: IBQP, 2010.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorismo no Brasil: 2013**. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores: Mariano Macedo Matos... [*et al*] -- Curitiba: IBQP, 2013. 170 p. : il.

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

GRANT, K. A. Tacit Knowledge Revisited: we can still learn from Polanyi. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, Canada, Toronto, Ryerson University. v. 5, n. 2, p. 173-180, 2007. Disponível em: <<http://www.ejkm.com>>. Acesso em: 3 nov. 2014.

GRAPEGGIA, M. *et al.* Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. **Revista Produção**, v. 21, n. 3, p. 444-455, jul./set. 2011.

GROSSI, R; OLIVEIRA FILHO, J. B. As particularidades das pequenas empresas sob a ótica do empreendedorismo e da teoria do processo de formação das estratégias. 2009. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 33., São Paulo-SP, 2009. **Anais...** São Paulo-SP: 19 a 23 de setembro de 2009.

GUGA, L. Research on investment estimation when deciding to start a new business. **Bulletin of the Transilvania University of Brasov**. Series V: Economic Sciences, v. 7, n. 1, 2014.

GUIMARÃES, A. de A. *et al.* Práticas e ferramentas utilizadas para a gestão do conhecimento em departamentos de P&D de empresas brasileiras de grande porte. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. Especial, 2009.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. Coordenação de serviços e comércio. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **IBGE divulga as estimativas populacionais dos municípios em 2014**. IBGE, 2014. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&idnoticia=2704&busca=1&t=ibge-divulga-estimativas-populacionais-municipios-2014>>. Acesso em: 13 mar. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Em janeiro, desocupação foi de 5,3%**. IBGE, jan. 2015. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&idnoticia=2834&busca=1&t=janeiro-desocupacao-foi-5-3>>. Acesso em: 13 mar. 2015.

JARDIM, A. C. S.; PEREIRA, V. S. Metodologia qualitativa: é possível adequar as técnicas de coleta de dados aos contextos vividos em campo? **SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**, Porto Alegre, 26 a 30 de julho de 2009.

JORDÃO, R. V. D. *et al.* Controle do capital intelectual: um modelo aplicado à gestão dos ativos do conhecimento. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 195-227, abr./jun. 2013.

KAKABADSE, N. K.; KOUZMIN, A.; KAKABADSE, A. From tacit knowledge to knowledge management: leveraging invisible assets. **Cranfield School of Management. Knowledge and process management**, UK, v. 8, n. 3, p. 137-154, 2001.

KETS DE VRIES, M. F. R. The anatomy of the entrepreneur: clinical observations. **Human Relations**, v. 49, n. 7, 1996.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER; ARMSTRONG. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.

KRAKAUER, P. V. C. **Ensino de empreendedorismo: estudo exploratório sobre a aplicação da teoria experiencial**. 2014. 189 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-17122014-181812/>>. Acesso em: 17 mar. 2015.

KUENZER, A. Z. Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. **Boletim técnico do SENAC**, v. 29, n. 1, p. 17-27, 2003.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship: a contemporary approach**. 3. ed. [S.l.]: The Dryden Press, 1995.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LILES, P. R. **New business ventures and the entrepreneur**. Homewood, IL: Irwin, 1974.

LILIANA, C. Entrepreneur or employee in the context of the economic crisis? **Annals of the University of Oradea, Economic Science Series**, v. 23, n. 1, 2014.

LIMA, E. *et al.* **Intenções e atividades empreendedoras dos estudantes universitários**: relatório do estudo GUESSS Brasil 2011. Grupo APOE – Grupo de Estudo sobre Administração de Pequenas Organizações e Empreendedorismo, PMDA-UNINOVE. Caderno de pesquisa, n. 2011-01. São Paulo: UNINOVE. 2011.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUZ, T. R. da. **Telemar-Minas**: competências que marcam a diferença. 2001. 230 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

MACEDO, M. M. *et al.* **Empreendedorismo no Brasil**: 2013. GRECO, Simara Maria de Souza Silveira (Coord.). Curitiba: IBQP, 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAMEDE, M. I. B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores portugueses e brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., Brasília-DF, 2005. **Anais...** Brasília-DF: ANPAD, 2005.

MAMEDE, R. R. Educação em empreendedorismo como fator de desenvolvimento econômico: uma proposta para o município de Campo Grande-MS. In: CONFERENCIA DE INVESTIGACIÓN EN ENTREPRENEURSHIP EN LATINOAMÉRICA, 4., Santiago de Cali-Colômbia, 2005. **Anais...** Santiago de Cali-Colômbia, 2005.

MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 254-270, abr./jun. 2010.

MÂSIH, Rogério Teixeira. **Um método para modelagem das competências individuais vinculadas à estratégia empresarial por meio do *Balanced Scorecard***. Florianópolis: UFSC, 2005.

MASLOW, A. H. **The psychology of science**: a reconnaissance. New York: Harper & Row, 1966. by Ann Kaplan, 2002.

MELHORES **Competências** [livro eletrônico]: melhores empregos: melhores condições de vida: uma abordagem estratégica das políticas de competências / OCDE. São Paulo: Fundação Santillana, 2014.

MENCK, A. C. M.; OLIVEIRA FILHO, J. B; OLIVEIRA, D. G. A prática do marketing entre micro e pequenos empresários. In: ENANGRAD - ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2013, Florianópolis-SC. **Anais...** Florianópolis-SC, 2013.

MIGLIOLI, Sarah. Originalidade e ineditismo como requisitos de submissão aos periódicos científicos em ciência da informação. Original and unpublished: requirements for article submission to Information Science Scientific Journals. **Liinc**, v. 8, n. 2, 2012.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 20. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **Winter**, v. XVI, n. 2. 1973.

MINTZBERG, H *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/83/76>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

MUNIZ, K. M; SILVA, E. D. A estratégia no contexto (e na mente) do empreendedor. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDE-DORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba-PR. **Anais...** Curitiba-PR, p. 608-620, 2005.

NAVARRO, K.; VILLA SALERO, M.; DONATE, M. Especificidad de la composición del conocimiento en las empresas familiares. **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**, Universidad del Zulia (LUZ), ano 19, n. 66, p. 339-360, 2014.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37. fev. 1994.

NONAKA, I; KONNO, N. The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, Josiane B.; FARIAS, Josivania S. Micro e pequenas empresas e o Marketing de relacionamento: um casamento possível? In: EGEPE ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina-PR. **Anais...** Londrina-PR, p. 719-732, nov. 2001.

OLIVEIRA, Luiz Claudio Vieira de; CORRÊA, Osvaldo Manoel. **Normas para redação de trabalhos acadêmicos, dissertações e teses**. 2. ed. rev. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2008.

OLIVEIRA, P. C. *et al.* Gestão da informação ou gestão do conhecimento? Percepção de profissionais da indústria de software de Santa Catarina. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 67-89, jul./dez. 2014.

OLIVEIRA, R. R. *et al.* Estudo multicase e de análise de aglomerado acerca do processo de internacionalização de pequenas empresas. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 13, n. 1, 2010.

ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). **Melhores Competências** [livro eletrônico]: melhores empregos: melhores condições de vida: uma

abordagem estratégica das políticas de competências / OCDE. São Paulo: Fundação Santillana, 2014.

PARRY, Scott B. The quest for competencies. **Training**, v. 33, n. 7, p. 48-54, 1996.

PEREIRA, C.; FERREIRA, J.; ALVES, H. Conhecimento tácito como vantagem competitiva nos relacionamentos com o cliente: proposta de modelo conceptual para o turismo rural. **Polytechnical Studies Review**, Portugal, Covilhã, v. VIII, n. 14, p. 181-208, 2010.

POMBO, A. A. R. **O que é ser empreendedor**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. 19 jul. 2002. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/A2EE EAD6407D759003256D520059B1F8/\\$File/NT00001D9A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/A2EE EAD6407D759003256D520059B1F8/$File/NT00001D9A.pdf)>. Acesso em: 13 mar. 2015.

PORTAL Brasil. Economia e emprego. **Taxa de desemprego recua para o menor nível da série histórica no mês de março**. Brasília, 17 abr. 2014. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2014/04/taxa-de-desemprego-recua-para-o-menor-nivel-da-serie-historica-no-mes-de-marco>>. Acesso em: 11 mar. 2015.

RÊGO, R. C. de A.; FONTES FILHO, J. R.; LIMA, D. de F. P. Confiança organizacional e compartilhamento e uso do conhecimento tácito. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 5, p. 500-511, set./out. 2013.

ROSA, R. R. P. A *et al.* Visão geral das ferramentas de marketing e análise de sua eficácia em um hospital de referência em Teresina-PI. **Revista Inova Ação**, Teresina, v. 2, n. 2, p. 20-41, jul./dez. 2013.

RUAS, R. *et al.* **Aprendizagem organizacional e competências**: os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, O. S. **Análise da interface entre conhecimento, competência e liderança para a melhoria das organizações**. 2010. 158 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista, Universidade Paulista, UNIP. São Paulo, 2010.

SASSO, Sérgio Dal. Gestão Estratégica na Era do Conhecimento. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2008, Ponta Grossa-PR. **Anais...** Ponta Grossa-PR, 8 a 12 de setembro de 2008.

SCHNEIDER, L. C. Pensamento estratégico organizacional: origens, evolução e principais influências. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6., 2013, Bento Gonçalves-RS. **Anais...** Biblioteca Digital FGV, 2013.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism and democracy**. London and New York: Taylor; Francis e-Library, 2003.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. MINAS GERAIS; VOX POPULI. Minas Gerais. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE Minas Gerais**. SEBRAE MG, ago. 2005. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Fatores-condicionantes-e-taxas-de-mortalidade-das-MPE-nos-estados,detalhe,25>. Acesso em: 14 mai. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas**: resultado âmbito nacional. Brasília: SEBRAE NA., 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE São Paulo. SP. **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo, ago. 2010. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade_12_anos.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014. SEBRAE NA; FGV, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. São Paulo. CAUSA MORTIS – **O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. SEBRAE SP. São Paulo, ago. 2014. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Quem são os pequenos negócios?** SEBRAE, 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Quem-s%C3%A3o-os-pequenos-neg%C3%B3cios%3Fdestaque,5>. Acesso em: 14 mai. 2015.

SHAH, H.; EARDLEY, A.; WOOD-HARPER, T. Altar in action: knowledge management. **European Journal of Information Systems**, v. 16, n. 6, p. 771-779. 2007. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/ejis/journal/v16/n6/full/3000721a.html>>. Acesso em: 5 abr. 2015.

SILVA NETO, H. Vaz da *et al.* Planejamento estratégico: o caso do centro de ciência e tecnologia de materiais do IPEN. In: SEMEAD, 6., 2003, São Paulo-SP. **Anais...** São Paulo-SP, 2003.

SIQUEIRA, A. C. B. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUZA, C. M. L. Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 5, p. 855-876, 2011.

SOUZA, M. A. M; TEIXEIRA, R. M. Competências empreendedoras em franquias: estudo de multicasos em Sergipe. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 2, p. 3-31, 2013.

TASIC, I. A. B.; ANDREASSI, T. Estratégia e empreendedorismo: decisão e criação sob incerteza. 2007. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro-RJ, set. 2013.

TAVARES, G. O. *et al.* Perfis e características do empreendedor de negócio e do empreendedor social: um estudo exploratório. **Revista Jovens Pesquisadores**, ano V, n. 9, p. 22 (119-140), jul./dez. 2008.

TEIXEIRA, R. M.; BARBOSA, J. D. Gestão de pequenas e médias indústrias: o foco em marketing. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília-DF. **Anais...** Brasília-DF: UEM/UEL/UnB, p. 994-1022, 2003.

TEIXEIRA, R. M. Competências e aprendizagem de empreendedores/gestores de pequenas empresas no setor hoteleiro. **Revista Turismo em Análise**, v. 22, n. 1, p. 195-219, abr. 2011.

TERENCE, A. C. F.; PERUSSI FILHO, S.; ESCRIVÃO FILHO, E. Ciclo de criação de estratégias: mapa dos elementos intervenientes e da evolução do processo. In: 3Es. - ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – ANPAD, 5., 2011, Porto Alegre-RS. **Anais...** Porto Alegre-RS: ANPAD, 15 a 17 de maio de 2011, p. 1-15.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 25-35, 2006.

TORRES, C. *et al.* **Relação dos mecanismos de gestão do conhecimento com a espiral do conhecimento**. X Salão de Iniciação Científica – PUCRS, 2009.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. A pesquisa qualitativa em educação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

UNITED NATIONS (UN). **Economic commission for europe**: conference of european statisticians. Sixty-second plenary session, Paris: 9-11 April 2014. Item 7 (b) of the provisional agenda. ECE/CES/2014/8. 27 January 2014. Disponível em: <http://www.unece.org.net4all.ch/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/2014/8-Indepth_review_of_entrepreneur_statistics.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2015.

VALE, G. M. V. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **Revista de Administração Contemporânea** [online], Curitiba, v. 18, n. 6, p. 874-891, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141244>>. Acesso em: 05 abr. 2015.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIAPIANA, C. Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa. In: EGEPE, 2., Londrina-PR. **Anais...** Londrina-PR, p. 505-525, nov. 2001.

VIEIRA, A; GARCIA, F. C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE Eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1-18, jan./jun. 2004.

WALTER, S. A. *et al.* Análise da produção científica de 1997 a 2009 na área de estratégia: produção e continuidade de atores e cooperação entre instituições brasileiras e estrangeiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ANPAD, 34., 2010, São Paulo-SP. **Anais...** São Paulo-SP, 2010.

XAVIER, L. A. O. P.; OLIVEIRA, M.; TEIXEIRA, E. K. Teorias utilizadas nas investigações sobre gestão do conhecimento. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação - RISTI**, Porto, n. 10, p. 1-17, 2012. Disponível em: <<http://ojs.academypublisher.com/index.php/risti/article/view/risti100118/6227>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOSHIDA, L.; TRINDADE, L. X.; GOES, A. O. S. **A inovação como estratégia empresarial: algumas perspectivas teóricas**. In: FÓRUM REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 1., 2014, Paulo Afonso-BA. **Anais...** Paulo Afonso-BA: FASETE, 2014. p. 82-94.

ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas I EAESP I FGV**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 13-22, jul./ago. 1994.

ZOSCHKE, A. C. K.; LIMA, E. de O. Marketing empreendedor e redes de relação: um estudo sobre micro, pequenas e médias empresas. **Gestão & Planejamento-G&P**, Salvador, v. 1, n. 14, p. 7-18, jul./dez. 2006.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Sobre Competências:

1. Comece falando, de maneira geral, sobre suas experiências anteriores à abertura da empresa (gestão na área, com equipes, outras áreas)...
 2. Em experiências anteriores, você recebeu treinamentos específicos da área na qual viria a montar um negócio (workshops palestras, cursos presenciais e online) – Como eram esses treinamentos (qualidade, pertinência, contribuição para aumentar sua competência individual)...
 3. Agora fale um pouco sobre o momento específico de quando tomou a decisão de empreender NESTE segmento... (O que te levou a empreender (como aconteceu)...(se foi por necessidade ou por oportunidade))...
 4. Voltando às competências, o conhecimento que mais prevalecia em você à época estava mais ligado ao conhecimento tácito (empírico, experiencial) ou se estava mais ligado ao conhecimento explícito (aprendido, gerencial) e como você identifica isso...se estava diretamente ligado ao segmento de negócio...
 5. Como que este conhecimento (o qual era mais acentuado à época) fez com que suas decisões fossem mais acertadas para a continuidade e crescimento do negócio...
 6. Agora fale um pouco sobre as decisões que não foram tão acertadas que este conhecimento levou a ter...
-

Sobre Estratégias de marketing:

1. Quando você decidiu abrir a empresa, como você se relacionava com a ideia de criar e implementar uma estratégia de marketing?
2. Caso você tenha adotado alguma estratégia de marketing, gostaria que você me falasse um pouco sobre qual foi, quais foram os resultados e consequências desta ação, ou destas ações...
3. Alguém te copiou a estratégia, ou você a copiou de algum concorrente, ou contratou alguém para isso? (em caso positivo, como você a adaptou?)...
4. Como era feita a distribuição de receita para o marketing? (% destinados, ou o que sobrava, ou sobre os resultados obtidos)...
5. As ações de marketing tinham o objetivo de inibir à entrada de novos concorrentes, ou apenas à divulgação da empresa, ou alguma outra relação de comunicação...
6. Nestas ações haviam inovações (diferencial perceptível aos concorrentes)?
7. Fale um pouco sobre todas os tipos de marketing que você utilizou à época – o que foi feito em caráter de divulgação e promocional (TUDO): (Benchmarking; CRM; SWOT; Pesquisas de mercado; Plano de marketing; Site; Publicidade impressa;)