

ÁREA TEMÁTICA – EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

O DESPERTAR DO EMPREENDEDORISMO: EM FOCO O PROGRAMA VAREJO EM AÇÃO DO SEBRAE

AUTORES

TATIANE SILVA TAVARES MAIA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

tstavares@gmail.com

FABRÍCIO SIMPLÍCIO MAIA

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

maiafs@gmail.com

Resumo: O presente estudo aborda sobre o tema empreendedorismo, e tem como objetivo analisar as propostas de trabalho e efeitos do Programa Varejo em Ação, coordenado pelo SEBRAE, junto aos empresários participantes em uma cidade interiorana. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa onde se entrevistou, por meio de roteiro semi-estruturado, a consultora do SEBRAE, responsável pela condução do programa, investigando-se sua implantação e sistemática de funcionamento. Foram entrevistados também, por meio de questionário de respostas abertas e fechadas, vinte e cinco empresários de pequenos empreendimentos de variados setores, permitindo, assim, avaliar as perspectivas desses participantes com relação ao programa. Pode-se constatar que o primeiro passo do programa foi o diagnóstico das empresas por meio do método cliente oculto, identificando-se deficiências e fraquezas a serem trabalhadas nas organizações. Em seguida, foram definidas ações em uma agenda de prioridades para o primeiro ano de atuação do programa. A avaliação do programa revelou-se, sobretudo, positiva. Contudo, os empresários construíram uma expectativa maior e esperavam soluções no que diz respeito ao apoio financeiro, agilidade na implantação das ações, resolução de problemas como a inadimplência e atenção especial ao ramo de atuação e particularidades de cada participante.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, Gestão, SEBRAE.

Abstract: This study focuses on entrepreneurship, and aims to analyze the proposals and the purpose of Retail Program in Action, coordinated by SEBRAE, next to businessmen participants in a city country life. To this end, a survey was conducted of a qualitative nature where they interviewed, through semi-structured roadmap, consultant of SEBRAE, responsible for conducting the program investigating-if your deployment and systematic operation. Also, were interviewed through questionnaire responses open and closed, twenty-five entrepreneurs of small enterprises of various sectors and thus assess the prospects of participants with respect to the program. It can be seen that the first step of the program was the diagnosis of businesses through the hidden client, identifying deficiencies and weaknesses to be worked in organizations. They were then defined actions on a schedule of priorities for the first year of operation of the program. Evaluation of the program proved particularly positive. However, entrepreneurs built a greater expectation and hoped solutions as regards financial support, agility in deploying, troubleshooting as defaults and special attention to branch of activity and particularities of each participant.

Key-word: Entrepreneurship, Management, SEBRAE.

O DESPERTAR DO EMPREENDEDORISMO: EM FOCO O PROGRAMA VAREJO EM AÇÃO DO SEBRAE

1 Introdução

O empreendedorismo é um tema que vem despertando a atenção de um número cada vez maior de profissionais, pesquisadores e empresas. Muitos o apontam como uma forma de diminuir a pobreza e o sofrimento do mundo. Sendo encarado como um remédio para resolver a crise de economias em desenvolvimento.

Estudos apontam para o papel do empreendedorismo e a sua importância para o desenvolvimento econômico, demonstrando que crescente interesse pelo tema é fruto de sua importante prática para o desenvolvimento de muitos países, principalmente numa sociedade em que os empregos tradicionais estão cada vez mais escassos e, os indivíduos precisam encontrar e desenvolver novas alternativas para se manterem ativamente econômicos (SÉRGIO e SACHUK, 2000).

E justamente esse movimento de buscar alternativas, criar um negócio e interferir em uma realidade econômica e social que desperta a pesquisa acadêmica sobre empreendedorismo, que em si, esta ligada à grande importância que a pequena empresa exerce no quadro econômico do mundo atual.

Apesar da dificuldade de se estabelecer critérios de classificação das empresas por tamanho e do fato de cada tipo de empresa ter importância maior ou menor dependendo do país, é indiscutível a participação das pequenas empresas no desenvolvimento econômico.

Diante da importância do tema, da relevância da ação empreendedora do agente empreendedor, criador de pequenos negócios, que pode gerar empregos e garantir renda familiar, apresenta-se uma pesquisa sobre o empreendedorismo. Na qual procurou-se abordar o fato da ação empreendedora de empresas de pequeno porte de variados seguimentos em uma cidade interiorana, assistidas por um programa de apoio denominado Varejo em Ação. Tal programa vem sendo realizado pelo SEBRAE em parceria com a Associação Comercial da cidade.

Para associar os temas parte-se da ênfase no conhecimento do empreendedorismo para abrir questões sobre suas vertentes de interpretação teórica, buscando focar o papel do programa e das empresas no desenvolvimento de um novo modelo de estudo.

O modelo baseado em abordagens atuais, conhecidas como *Effectuation*, propõe uma inversão na forma tradicional de se compreender o empreendedorismo. Em vez de focar nas causas para se abrir um novo negócio, sugere uma atenção especial aos efeitos das ações já tomadas, incentivando ações empreendedoras orientadas (ANDREASSI e TASIC, 2009).

Nesse sentido, o programa Varejo em Ação vem para cumprir o papel de orientador para empresários que começaram suas empresas, seja a partir de um sonho, uma visão de oportunidade ou mesmo diante de uma falta de opções de emprego e alternativas. A ideia do programa em questão, pautada no apoio ao empreendedor já estabelecido, reside em justamente conhecer e atuar sobre os problemas enfrentados pelos empreendedores de pequenos negócios auxiliando na gestão.

Daí surge à problemática dessa pesquisa, baseada nas seguintes questões: qual a proposta e dinâmica do programa? Quais os efeitos às empresas associadas ao programa? Problemática relevante na medida em que se percebe que a proposta do Varejo em Ação aliada ao empenho dos participantes pode melhorar a qualidade do empreendedorismo dessas empresas promovendo o desenvolvimento do varejo local e ainda servindo de *feedback* aos idealizadores do Varejo em Ação.

Portanto, cabe acompanhar as expectativas, apreensões e avaliações dos participantes com intuito de melhorar o programa e garantir que o empreendedorismo de efeito

(*Effectuation*) seja, nessa oportunidade oferecida pelo programa, transformado em ações empreendedoras orientadas. Nesse estudo, objetiva-se analisar a proposta de trabalho e os efeitos do Programa Varejo em Ação do SEBRAE junto aos empresários participantes e a consultora responsável pelo projeto e implantação do programa.

Sendo assim, cabe enfatizar que o trabalho se justifica na busca de contribuição com as organizações participantes do programa Varejo em Ação, de forma a propor melhorias ou aprimoramento nos procedimentos e ações do programa em si, o que logo contribuirá significativamente para o desenvolvimento das empresas participantes. Mas, para que o programa atinja suas metas, se consolide e consiga melhorar a gestão das empresas é necessário avaliação, e mesmo consideração das expectativas dos empresários e dos efeitos de suas práticas nas empresas.

O artigo encontra-se dividido, além da presente introdução, em mais quatro partes. Na segunda seção apresenta-se a fundamentação teórica em que se realizou a pesquisa, abordando o tema empreendedorismo, empreendedores e ação empreendedora e pequenas empresas. Na terceira parte são descritos os procedimentos metodológicos para desenvolvimento do presente estudo. Na seqüência, apresentam-se os resultados e a discussão da pesquisa. Na parte seguinte são tecidas algumas considerações finais.

2 Quadro Teórico

Esse capítulo encontra-se dividido em três partes, fundamentação teórica apoiada: na importância do tema empreendedorismo, envolvendo aspectos históricos; nos conceitos e características de empreendedor, ressaltando as pequenas empresas as quais eles atuam e; na ação empreendedora orientada.

2.1 Empreendedorismo: importância do tema

A palavra Empreendedorismo é derivada da palavra francesa *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo (DORNELAS, 2001). O tema acerca desse fenômeno que modifica as condições correntes do mercado através da introdução de algo novo e diferente em resposta a necessidades percebidas, tem despertado um crescente e significativo interesse no campo de estudos organizacionais (KUZILWA, 2005).

No campo econômico tornou-se redundância afirmar o papel socioeconômico decisivo dos empreendedores no capitalismo, diante do destaque alcançado pelo empreendedorismo em diferentes países, cabendo investigar o tema a partir de ações implementadas sob orientação aos dirigentes de empresas.

Acredita-se que a pesquisa acadêmica sobre empreendedorismo está ligada à grande importância que a pequena empresa exerce na economia mundial (TAVARES e LIMA, 2004). Ainda mais se tratando de um novo contexto na sociedade em que os empregos tradicionais estão diminuindo dia-a-dia e, os indivíduos precisam encontrar e desenvolver novos métodos para se manterem ativos economicamente (MAIA et al., 2009).

Contemporaneamente percebemos que estamos vivendo na era do empreendedorismo e, pela relativa escassez, ainda mais aguda no Brasil, o movimento de empreendedores é o mais valioso recurso produtivo da nova ordem econômica mundial. Dele dependeremos também para a recuperação de nossa dinâmica de crescimento, baseada em um mercado interno de consumo de massas. Segundo Aidar (2007), cada vez mais é necessário à inovação e criação de novos produtos e serviços que tornem os processos produtivos mais eficientes, contudo a sobrevivência das empresas depende cada vez mais de atividades empreendedoras, pois só assim poderão gerar crescimento econômico e novos empregos.

Entretanto o empreendedorismo ganha forças no Brasil e proporciona uma abertura da economia o que segundo Dornelas (2001), propicia a criação de entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas que é amplamente difundido entre os pequenos empresários brasileiros, com finalidade de informar e dar suporte necessário para a abertura de uma empresa, bem como acompanhar através de consultorias seu andamento, solucionando pequenos problemas do negócio). Antes desses acontecimentos o empreendedorismo não se destacava neste cenário, ou seja, era praticamente desconhecido e a criação de pequenas empresas era restrito, em função do ambiente político e econômico nada propício.

O destaque do empreendedorismo, um fenômeno mundial, ocorreu nos anos 1990, sendo as explicações para isso amparadas, como explica Andreassi e Tasic (2009), no aparecimento de milhares de prósperos negócios com o surgimento da *Internet*, despertando a ambição de jovens em todo o mundo. Os autores comentam ainda que no caso brasileiro, ajudou também o fato de que o emprego nas grandes empresas já não tinha o mesmo atrativo em termos de salários, investimento em treinamento, emprego estável, entre outros.

Nota-se que também a redução da oferta de emprego tem sido um dos principais motivos para que o brasileiro se aventure em criar o seu próprio negócio, visando uma melhor alternativa de trabalho e até mesmo considerando a questão de sobrevivência, ou seja, Aidar, (2007) afirma que o histórico profissional do indivíduo parece ter grande peso na decisão e escolha pela atividade empreendedora, muitas pessoas desmotivadas com diversos aspectos de seu emprego, falta de desafios e oportunidades de promoção acabam encontrando uma oportunidade de negócio, mas fora do contexto organizacional em que se encontra.

De acordo com a *Global Entrepreneurship Monitor* (2009), mesmo com a crise financeira internacional, o Brasil atingiu a maior taxa de empreendedorismo por oportunidade – 9,4% contra 5,9% da taxa de empreendedorismo por necessidade. Para cada 1,6 empreendedores por oportunidade temos 1,0 por necessidade. O Brasil é o sexto país mais empreendedor, com taxa de 15,3%, o que equivale a 18,8 milhões de pessoas. A taxa geral se refere à soma dos empreendimentos novos (que surgiram nos últimos três anos e meio), que foi de 9,75%, e dos empreendimentos nascentes (com até três meses de vida ou ainda em processo de criação), que ficou em 5,78%.

BARONI (2009), afirma que de cada 100 brasileiros em idade adulta, 12 realizam alguma atividade empreendedora e de acordo com o gerente do SEBRAE “empreendedorismo já faz parte do perfil do país” e em sua concepção a maioria dos adeptos a atividade empreendedora são jovens (18-34 anos) e deles 68% empreendem por oportunidade e 32% por necessidade, e isso acontece segundo o mesmo, pois o jovem apresenta: "volume alto de informação e ainda o volume baixo de responsabilidade financeira aumenta as possibilidades para que a população mais nova corra risco de embarcar no setor".

Observa-se que há uma preocupação se essas empresas conseguirão manter-se em funcionamento reduzindo assim o elevado índice de novas empresas que vão à falência logo nos primeiros anos de existência.

De acordo com AIDAR (2007), muitos negócios não são criados porque se identificou uma oportunidade, mas sim em função da necessidade pessoal do indivíduo, tais empreendedores podem ser classificados ainda de acordo com AIDAR como empreendedores de necessidades e não de oportunidades, ou seja, isso implica na grande mortalidade de empresas nos seus primeiros anos de existência, pois não houve nenhum planejamento, estudo de mercado, viabilidade, dentre outros.

A grande mortalidade precoce de empresas no Brasil tem sido de grande preocupação para órgãos que apóiam o micro e pequeno empresário como o SEBRAE, dentre os vários programas de suporte e incentivo esta o programa Varejo em Ação que é foco neste trabalho, para minimizar a mortalidade dessas empresas. Por esta razão o empreendedorismo tem

assumido grande destaque, como tema que vem crescendo no âmbito governamental, entidades de classe de instituições de apoio e da própria academia (FILION, 1999; DORNELAS, 2001).

Pode-se concluir que a alma do empreendedorismo, baseado nos conceitos apresentados, está não apenas na criação de uma inovação que permaneça sendo exclusiva da empresa por um período de tempo significativo e, portanto, uma competência essencial que se constitui em seu diferencial. Ela encontra-se também nos esforços de ações de empreendedores que buscam vencer desafios do empreender por necessidade, oportunidade ou mesmo por vocação.

2.2 Empreendedor e pequena empresa: definições e importância

Dotados de sensibilidade em detectar tendências e nichos a serem explorados no tecido econômico, empreendedores são os agentes que, na perspectiva schumpeteriana, concebem inovações e organizam a atividade produtiva, impulsionando a economia (TRUZZI e SACOMANO NETO, 2007).

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

Segundo o autor, de alguma forma, os empreendedores são detectores de espaços de mercado e criadores de contextos. Primeiramente se detecta a oportunidade, e assim a visão empreendedora fornece diretrizes para a implantação do plano mestre a ser executado. Mas para detectar oportunidades de negócios: "é preciso ter intuição, intuição requer entendimento, e entendimento requer um nível mínimo de conhecimento".

O empreendedor é o indivíduo com características próprias que cria e coloca em prática novas ideias. É, por excelência, o agente detentor dos mecanismos de mudança, com capacidade de explorar novas oportunidades, pela combinação de distintos recursos ou diferentes combinações de um mesmo recurso (PARDINI e BRANDÃO, 2007; VALE et al, 2008).

Já para Cantillon (2002) os empreendedores são indivíduos que aproveitam oportunidades para obterem lucro. Tomam decisões em uma situação de incerteza, assumem riscos e responsabilidades pelas compras de mercadorias a preços mais baixos e a sua venda a preço mais alto. Nota-se que Cantillon (2002) e Say (1983 *apud* Cantillon, 2002) consideravam os empreendedores como pessoas que corriam riscos, basicamente porque investiam seu próprio dinheiro. Na visão desse autor, os empreendedores compravam a matéria prima, com o objetivo de processá-la e revendê-la por certo preço ainda não definido.

Os empreendedores são, portanto, pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspectiva de obterem lucros, assumindo riscos inerentes (FILION, 1999; ZEN e FRACASSO, 2008).

As várias concepções hoje existentes sobre o empreendedor demonstram o caráter rico e multifacetado desse ator: pessoa que assume riscos em condições de incerteza, fornecedor de capital financeiro, decisor, líder industrial, gestor ou executivo, dono de empresa, contratante, árbitro no mercado, entre outros (NAIR e PANDEY, 2006). Estas distintas definições geraram, muitas vezes, diferentes desdobramentos teóricos e abordagens empíricas.

Entretanto, independente da definição do termo empreendedor sabe-se a importância econômica que esse agente exerce, sobretudo, no âmbito das pequenas empresas. As PME's são no Brasil em número disparadamente maior que as empresas de grande porte. Daí sua

importância para a economia do país. As empresas de grande porte empregam em massa, mas não são tantas quanto às pequenas. No contexto mundial, as PME's sempre ocuparam seu lugar de grande importância na economia, foram elas as responsáveis pela alavancagem econômica do país (IBGE/SEBRAE, 2010).

As empresas micro e de pequeno porte apresentam características demográficas diferenciadas e, portanto, adotam processos gerenciais diferentes e diversos das grandes empresas. Ao contrário das grandes empresas, têm menos capacidade de utilizar seus recursos para operar alterações no seu meio ambiente, de forma a torná-lo mais favorável à satisfação de suas necessidades. Grandes empresas, por exemplo, podem utilizar propagandas persistentes para modificar a atitude do mercado consumidor em relação a seus produtos, serviços e imagem, enquanto as empresas de pequeno porte sofrem restrições na formação de sua imagem e exposição de seus produtos ou serviços. As grandes empresas dispõem de mais tempo disponível para dedicar-se à compreensão das mudanças ambientais, por outro lado às pequenas despende seu tempo com todo tipo de trabalho ligado à ação (Lima, 1999).

Para Lima (2000), as PMEs no Terceiro Mundo, assim como nos países industrializados, têm muitos pontos positivos. Micro e pequenas empresas são de trabalho intensivo e usam técnicas de produção relativamente simples, o que vem ao encontro da abundância do trabalho e da carência de capital na maioria dos países em desenvolvimento.

Além disso, elas oferecem uma grande parcela dos postos de trabalho disponíveis para mulheres, imigrantes recentes de áreas rurais e jovens. Elas oferecem, também, bens e serviços às classes de renda inferiores (pobres) e atendem às necessidades básicas a baixo custo e freqüentemente à crédito.

A grande importância das micro e pequenas empresas no Brasil estão resumidamente no número de empregos que oferecem para o mercado de trabalho, fato importantíssimo para a geração de renda, contribuindo assim na redução de um dos maiores problemas socioeconômicos que preocupa o governo e a sociedade (MAMONA, 2010). Muitas delas são negócios de família, fruto do espírito empreendedor individual ou familiar.

Tais fatos evidenciam a justificativa de se estudar e compreender a micro e pequena empresa no Brasil e, em especial, no contexto regional devido às características culturais peculiares do país. No entanto, não se devemos desconsiderar os desafios que encontram essas organizações por causa da vulnerabilidade em épocas de crise econômica.

Dentre os inúmeros problemas encontrados pelas PMEs, pode-se citar o acesso limitado ao crédito de bancos ou outras instituições de crédito, falta de assistência técnica e mercadológica, políticas ambientais hostis, falta de acesso a matérias-primas e outras vantagens dos negócios maiores (CARVALHO ET AL, 1986). Para prosperarem, essas empresas adotam gestão orientada e estratégias que precisam ser melhor concebidas.

Como afirmam Dodge et al. (1994), esse tipo de organização é mais sensível às mudanças ambientais, são menos complexas que as grandes empresas e tem menor poder de ação individual sobre o ambiente. Mas, exatamente por essas razões, cabe o estudo da intervenção externa em seus processos de gestão e programa de apoio ao empreendedorismo.

2.3 Ações empreendedoras orientadas: novo empreendedorismo

No estudo das pequenas empresas se destaca o enfoque do empreendedorismo, em que se questiona se os proprietários dessa categoria de empresas, em diferentes tipos de pesquisa, seriam apenas empresários ou se seriam empreendedores. Para tal, discute-se as possíveis características dos indivíduos, o que diferenciaria os empreendedores dos simples empresários.

Nestes estudos, acerca da dicotomia empresários ou empreendedores, considera-se suas diferenças, discutindo-se as possíveis características dos indivíduos, para o

empreendedor deve-se ressaltar as características de inovador estrategista e de criador de métodos revolucionários (CRAMER, 2002).

Comparações acerca das características do empreendedor bem sucedido com os estudos a respeito do papel e funções do administrador, evidenciam a existência de muitos pontos em comum, ou seja, o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, já que o gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o empreendedor é voltado para a definição de contextos (DORNELAS, 2001).

O aspecto que melhor distingue o empreendedor do gerente e do pequeno empresário parece recair no desenvolvimento e na implantação do processo visionário (FILLION, 1999). Assim gerentes e pequenos empresários buscam atingir metas e objetivos a partir dos recursos disponíveis dentro de uma estrutura predefinida ou copiada. Os empreendedores, por outro lado, despedem boa parte de seu tempo imaginando aonde querem chegar e elaborando como farão para chegar lá.

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

Drucker (2002) contribui nesse sentido, ressaltando a diferença entre administração empreendedora e a tradicional, enfatizando que as primeiras necessitam de se especializarem em administrar os novos negócios criados, as segundas já sabem como administrar o seu ramo de negócio. Contudo precisam aprender a ser empreendedoras e estarem constantemente inovando, visando a sua sobrevivência e prosperidade neste período de mudança.

Essa problemática, assim descrita, revela-se como um grande problema das pequenas empresas em todo o mundo: a falta de reconhecimento de que a gestão é algo que passa por uma construção que a partir do momento em que se cria uma empresa abre-se o espaço para a reflexão sobre a gestão, incluindo a busca de capacitação para compreender a problemática de um dado setor empresarial em que se opera.

Nesse sentido, abre-se a perspectiva de análise da adoção de práticas orientadas de ação empreendedora, pautadas em cursos e treinamentos a respeito de como melhor conduzir a gestão. Práticas como as propostas por programas com a metodologia do Varejo em Ação, intervindo em empresas em funcionamento e convergindo para a ideia da abordagem do empreendedorismo *Effectual*.

Sendo uma abordagem nova no campo de estudo do empreendedorismo, a abordagem *Effectual*, explicam Andreassi e Tasic (2009), propõe que a grande maioria dos empreendedores, ao iniciar um negócio, está mais preocupada com o que eles suportam perder caso o negócio dê errado do que com o retorno sobre o investimento feito. Assim, experimentam tantas ações estratégicas distintas e combinações de recursos quantas sejam possíveis e que já estejam em seu controle. De uma forma muito simplista, a abordagem *Effectual* combina o *learning by doing* (aprender para fazer) com a prática da tentativa e erro, invertendo a relação de causa-efeito (ANDREASSI e TASIC, 2009).

O empreendedor, nesse caso, parte da definição de um dos muitos mercados em que poderia trabalhar, optando por iniciar o negócio pautado por menos informações (visando previsibilidade), mas aproveitando as contingências e parcerias conseguidas por tentativas de venda efetiva de seus produtos e serviços. Nessa fase, programas de orientação empreendedora como a proposta do Varejo em Ação, contribui para aperfeiçoamento das ações empreendedoras, da gestão das empresas e redução da mortalidade.

3 Procedimentos Metodológicos

Nesse capítulo serão apresentados os caminhos metodológicos percorridos para se chegar aos resultados da pesquisa, contemplando-se o delineamento da pesquisa, os métodos e instrumentos utilizados para a coleta dos dados e as limitações do trabalho.

A pesquisa aqui apresentada foi realizada a partir do estudo de um programa implantado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), denominado Varejo em Ação, em uma cidade interiorana, no Estado de Mato Grosso do Sul.

As ações do programa se iniciaram em fevereiro de 2009, envolvendo vinte e cinco (25) empresas de setores diversos, os quais incluíam: varejo de material de construção, móveis, celulares, papelaria, presentes, moda e acessórios, confecção, calçados, farmácia, revenda de veículos, som automotivo, oficina mecânica, supermercados e prestação de serviços.

O estudo foi realizado com recurso à pesquisa qualitativa, para coleta e análises dos dados, caracterizando-se como exploratório e descritivo (VERGARA, 2005, GODOY, 2006). A justificativa para a escolha da pesquisa qualitativa é o foco em níveis mais profundos da realidade sobre a implantação do programa Varejo em Ação: opção necessária, segundo Minayo (2001), quando não se quer medir, mas explorar fenômenos relacionados com a percepção, significados e valores. O objeto de estudo da investigação qualitativa consiste no modo como as pessoas entendem e experimentam “seus mundos”, que pela heterogeneidade e a subjetividade humana, formam múltiplas realidades a serem interpretadas (BOGDAN e BIKKLEN, 1994).

Em relação à coleta de dados utilizaram-se duas técnicas: entrevista em profundidade, com roteiro semi-estruturado e questionário. O questionário envolveu questões de respostas abertas e fechadas, concernentes a avaliação do programa por parte dos empresários.

Uma técnica de coleta de dados, a entrevista em profundidade, foi conduzida, junto à consultora do SEBRAE, e responsável pela condução do programa, desde seu projeto até a implantação. Essa entrevista foi realizada no mês de dezembro de 2009. Sendo gravada e transcrita para que as falas da entrevistada fossem analisadas, a partir da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1979). Regras de base dessa técnica foram adotadas dentro de uma proposta de análise que atendeu as necessidades da pesquisa.

O procedimento analítico iniciou-se, assim, com a organização e sistematização da entrevista realizada com a consultora. Inicialmente procurou-se organizar os relatos, identificando-se passagens, em um processo de análise temática ou categorial; o desmembramento dos temas foi feito com base nos seguintes aspectos: concepção do programa, o processo de implantação e sua sistemática de funcionamento. Em seguida procedeu-se a uma nova leitura desses segmentos de entrevistas, agrupando-os e realizando um processo de interpretação.

Utilizou-se de fontes de evidências distintas para triangular os resultados dessa pesquisa (SENGER et al, 2004). Procedendo-se ainda, portanto, a uma análise documental em papéis que continham informações sobre o Programa Varejo em Ação, pertinentes à investigação, tais como o projeto, cronograma e agendas feitas nas reuniões do comitê. Posteriormente realizaram-se entrevistas pessoais com os vinte e cinco (25) empresários participantes do programa no mês de maio de 2010, as quais foram analisadas qualitativamente no que se referiu às análises do programa.

4 Análise dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados inerentes à pesquisa feita com os participantes do programa Varejo em Ação. Primeiramente, será apresentada e detalhada a proposta de trabalho do programa Varejo em Ação e, posteriormente, serão

apresentados os resultados e considerações sobre a avaliação do programa na perspectiva dos empresários participantes.

4.1 Programa Varejo em Ação: concepção, implantação e sistemática de funcionamento

De acordo com os relatos da consultora, o projeto Varejo em Ação originou-se da parceria entre unidade do SEBRAE de uma cidade vizinha e associação comercial do município. Ela afirma que na maior parte das cidades o apoio reside na prefeitura municipal, contudo, nesse município foi diferente. Talvez, devido à forte vocação pecuária da cidade, as parcerias entre o SEBRAE e prefeitura tenham sido dificultadas.

Mas, justamente diante desse fato, houve a necessidade de se voltar também para desenvolvimento no setor varejista e comercial: *"... o comércio precisava ser aquecido e não tinha muita visibilidade disso pelos órgãos públicos ... como a associação é uma entidade muito ativa forte fez parceria ..."* (relato da consultora).

No Estado de Mato Grosso do Sul existem mais seis cidades implantando o projeto Varejo em Ação, contudo, encontra-se em diferentes estágios. As ações do programa começaram a ser executadas em fevereiro de 2009 no município pesquisado, o mesmo tem duração de aproximadamente três anos, ou seja, seu prazo é até dezembro de 2011.

A parte inicial do programa correspondeu um diagnóstico denominado cliente oculto, realizado para identificar de forma sigilosa o nível do comércio local, verificando necessidades reais e pontuais de melhorias: *"o cliente oculto foi feito em fevereiro então veio uma equipe de consultores do SEBRAE e ficaram visitando o comércio local com câmeras escondidas pra identificar os pontos fracos em atendimento e parte de estrutura que é mais visível a olho nu"* (relato da consultora).

Os resultados apontados por essa prática revelaram aspectos críticos que precisavam ser trabalhados no comércio local, envolvendo desde fatores referentes à gestão das empresas até mesmo na estrutura do município em termos de disposição das calçadas e estacionamento: *"a gente viu que não foi muito bem avaliado a questão atendimento, a gente viu a dificuldade muito grande principalmente em calçadas que são muito estreitas dificulta o trânsito de pedestres nós temos aqui um problema grave que é a questão de estacionamentos[...]"*(relato da consultora).

A partir desse primeiro diagnóstico iniciou-se o contato com as empresas, onde se pode constatar problemas categorizados pela consultora como *"muito mais graves"* relacionados com a ausência de gestão. As questões referentes a finanças revelaram muito crítica nas empresas. Identificou-se também ausência de planejamento, mesmo em nível informal:

"existe um problema muito mais grave que é de gestão, 90% das empresas tem sistema de gestão nenhum... as empresas iam deixando acontecer, eles ficam reclamando e reclamando da situação porém eles não tinham tomado nenhuma atitude." (relato da consultora).

O diagnóstico empresarial apontou em cada empresa participante as principais deficiências e fraquezas. Na primeira consultoria realizada individualmente, evidenciou-se que as principais reclamações ocorriam em torno dos seguintes aspectos: inadimplência, dificuldades de realizar vendas à vista, em realizar vendas pelo cartão de crédito e problemas de liquidez.

De fato, a inadimplência é um problema característico do município e comum em muitas partes do país. *"Em cidades do interior, a prática de vender "fiado" é mais intensa e culturalmente difundida, o que reforça os índices de inadimplência, como atestado pela consultora: " aqui ainda existe uma política muito próxima de amizade de vender na notinha"* (relato da consultora).

No final do mês de março foi feita a contratualização do projeto, incluindo como parceiros, além da associação comercial, o Banco do Brasil e a Caixa Econômica. Cabe ressaltar que dentro de todas as ações há uma participação do empresário, partindo-se da premissa que sua contribuição financeira reforça sua participação, aumentando o comprometimento com a implantação de ações do projeto.

Já no mês de abril e maio foram feitos os diagnósticos empresariais nessas empresas. Os consultores do SEBRAE passaram oito horas em cada uma delas para fazer uma análise próxima dos problemas cotidianos de gestão: *"demandou tempo e esforço, foram 3 meses de trabalhos, 2 consultores aqui direto fazendo esse levantamento"* (relato da consultora).

Os resultados identificados pelos consultores na realidade das empresas foram graves, demonstrando falta de controle e entendimento de administração mercadológica e do mercado que atuam. Há ainda uma questão cultural do município, as pessoas preferem fazer suas compras em cidade circunvizinhas: *"eles não tem nenhuma perspectiva em termos de mercado, fazer uma pesquisa, tentar aprender uma necessidade do cliente, verificar a satisfação do cliente"* (relato da consultora).

O programa segue atualmente uma agenda com análises da consultora focada particularmente a cada empresa e ao grupo, seqüenciada por intervenções. Durante as reuniões do comitê gestor com os empresários participantes alguns cursos foram estabelecidos como primordiais para serem oferecidos do decorrer do programa, quais sejam: gestão visual de lojas, gestão de pessoas e estoques, identidade da marca, excelência no varejo, relacionamento interpessoal, atendimento ao cliente, competência profissional, vendas e negociação e comunicação verbal e escrita. Alguns começaram acontecer já no primeiro ano do projeto.

Diante dessa realidade descortinada, procedeu-se às ações do projeto. Realizou-se um primeiro treinamento, onde se buscou introduzir a ideia de união para fazer a força. Promoveu-se a concepção de ação conjunta para reduzir a rivalidade e competitividade entre os próprios empresários: *"o primeiro passo foi na questão da competitividade que é meio canibal, você é meu concorrente você é meu inimigo... a gente não tem que ver dessa forma sempre, você é meu concorrente, mas, pode ser meu parceiro, temos que nos juntar pra fortalecer o comércio senão o cliente vai continuar migrando"* (relato da consultora).

Os funcionários das empresas também foram convidados a participar, considerando a lógica de que toda organização precisava se envolver no processo. Houve um treinamento de relacionamento interpessoal, atendimento ao cliente e fóruns de discussão, somando a participação de mais de cinquenta funcionários nesses encontros.

A primeira campanha começou a ser desenvolvida em abril para a data comemorativa do dia das mães. Novo diagnóstico foi realizado para subsidiar uma reunião, em maio, de avaliação do projeto Varejo em Ação do município. No mês de junho foi implementada campanha promocional direcionada para o dia dos namorados e em seguida, realizou-se a agenda citada no quadro acima, com essas ações pontuais até o final do ano.

Deve-se ressaltar por fim que, quando os empresários aderem ao projeto se envolvem em uma política muito séria, onde se torna necessário participar de pelo menos 70% das ações. Diante da não participação o empresário pode ser desligado do programa.

4.2 Avaliação do programa: perspectiva dos empresários participantes

Através da pesquisa realizada junto aos participantes do programa Varejo em Ação podem-se fazer algumas considerações que envolveram os seguintes aspectos: a decisão dos participantes de entrarem para o programa; o suporte oferecido por ele; a relação com os concorrentes e clientes após a entrada no programa; os seus retornos reais; benefícios de participação; medos na condução do negócio tratados pelo programa; resistência por parte

dos seus funcionários; desafio do empresário de pequena e micro empresa na cidade, e; por fim, sugestões para melhoria do Varejo em Ação.

No que se refere à decisão de participar do programa, os empresários declararam diferentes justificativas: partiu da vontade de adquirir mais conhecimento; novas ideias; aprender a utilizar novas ferramentas (pode-se destacar a informática); aprender a lidar com a inadimplência e mecanismos de cobrança de clientes; trabalhar melhor com estoque e realizar registros precisos de entradas e saídas; orientação do planejamento e correção de erros. Devido à inexperiência dos mesmos, a maioria entrou no mercado sem conhecimentos teóricos e, muitas vezes, por necessidade, na busca de realização de um sonho ou para transformar um dom em sobrevivência, as ações do programa tornaram-se essenciais para garantir a sustentabilidade das empresas.

Essa problemática, assim descrita, revela-se como um grande problema das pequenas empresas em todo o mundo: a falta de reconhecimento de que a gestão é algo que passa por uma construção que a partir do momento em que se cria uma empresa abre-se o espaço para a reflexão sobre a gestão, incluindo a busca de capacitação para compreender a problemática de um dado setor empresarial em que se opera.

Nesse sentido, a vontade de adquirir mais conhecimento no que tange ao aprendizado de técnicas de gestão foi o fator que mais impulsionou a participação dos empresários no programa. Pois, a maioria dos pequenos empresários abriu seu comércio sem conhecimento e planejamento. Desse modo, o programa parece estar atuando no empreendedorismo de efeito, dando uma atenção especial aos efeitos das ações já tomadas, incentivando ações empreendedoras orientadas.

De acordo com os participantes, aqueles que entraram num mercado sem embasamento teórico ou até sem conhecer o ramo no qual pretendiam atuar, encontraram a oportunidade de acompanhamento em suas atividades de rotina e estratégicas. Novas ideias surgem, então, do programa e do relacionamento com várias pessoas de vários ramos que ali se misturam. Isso trouxe, na percepção dos entrevistados, novas visões sobre determinados problemas. Resultados e experiências que são comentadas durante os encontros permitem que cada empresário absorva o que melhor cabe a sua realidade organizacional. Nos relatos, frases do tipo *“aprendi como meu concorrente lidou com um tipo de problema ...quais foram às atitudes tomadas... quais atitudes deram certo quais não”* foram frequentes e demonstraram que a oportunidade de troca oferecida pelo programa é algo positivo em sua avaliação.

Contudo, durante o estudo percebeu-se dificuldades por parte dos participantes, pois foi constatado que esperam do SEBRAE não apenas apoio de consultoria administrativa. Há uma expectativa que vai além da proposta inicial do programa, a qual concerne a apoio financeiro para ajudá-los a: *“... saldar dívidas,... fazer caixa... receber dos inadimplentes,... recursos para investir nos negócios”*.

Um dos entrevistados relatou: *“eles podiam nos fazer um empréstimo e ai nos pagaríamos aos poucos com menos juros”*. Pode-se perceber que entraram com visão distorcida dos objetivos do programa e, desmotivados, não percebem o programa como um suporte para auxiliá-los. Esse fato tornou a avaliação do programa negativa por parte de alguns empresários, segundo eles só estavam *“perdendo tempo participando do programa”*.

No que diz respeito à avaliação dos entrevistados no quesito suporte que o programa Varejo em Ação tem oferecido aos participantes, algumas observações interessantes surgiram. A alegação dos entrevistados é de que o programa não tem oferecido o suporte de que necessitavam: *“o programa não esta dando o suporte que eu esperava”... “acho que podia atender melhor as nossas necessidades” ... “é pouco o que eu estou aproveitando”*.

Conhecendo a sistemática de funcionamento do programa, a agenda de atividades e a frequência às reuniões dos empresários que fizeram tais afirmações pode-se compreender e justificar esse ponto de vista na baixa participação às reuniões. O empreendedor, muitas

vezes, se encontra envolvido em atividades que vão desde a gestão até a mais simples organização da empresa. Isso porque ele é responsável por pensar e fazer ao mesmo tempo. Vivendo essa realidade tumultuada é preciso ter disciplina para participar das reuniões e refletir no dia a dia sobre as questões que precisam ser melhoradas.

Percebeu-se por parte de alguns empresários que o programa não está sendo de fato levado a sério. Muitos parecem não compreender que o programa é uma engrenagem que precisa da dinâmica de todos para funcionar. A consultoria oferecida pelo programa não pode funcionar como “santo milagreiro” e resolver problemas nas empresas sem o empenho dos participantes.

Contudo, muitos estão satisfeitos com o suporte proporcionado pelo programa principalmente no que tange: visão de arrumação de vitrines, negociação, organização, controle de gastos, estoque, planejamento financeiro e cursos. Há também as palestras que ensinam a melhor forma de expor seus produtos e atrair clientes, melhorar *layout*, recepcionar os clientes. O programa ajuda o participante nas melhores formas de negociação com clientes, fornecedores, no planejamento e na noção de como fazer a análise ambiental, como lidar com funcionários para não perdê-los para os concorrentes.

No que concerne à questão da relação cliente/concorrentes pode-se verificar no discurso dos entrevistados que a relação com seus concorrentes permanece a mesma. Segundo depoimento de um deles: *“Nos encontros promovidos pelo programa conversamos e trocamos ideias, mas quando saímos daquele recinto é cada um para seu lado, morre ali mesmo”*. Por outro lado, uma pequena parcela não concorda e afirmam que o programa proporcionou um melhor relacionamento na questão de troca de ideias, interação e comunicação: *“...a rede de relações a gente tem que correr atrás para fazer lá fora mesmo...”*.

Referente aos retornos reais que o programa tem proporcionado, segundo apontamentos dos empresários, verifica-se que a maioria vê retornos, no que se refere a: atendimento, suporte para sobreviver no mercado, ajuda no controle de fluxo de caixa e estoque e atendimento. Com o programa Varejo em Ação houve melhora significativas na forma de abordar o cliente atendê-lo de forma a satisfazer suas necessidades demonstrando para o mesmo que é importante para a organização. Aspectos que culturalmente são ignorados pelo comércio local mesmo com a concorrência forte.

Em se tratando dos benefícios apontados pelos entrevistados por participarem do programa foram, em síntese, os mais enfatizados: descontos nas consultorias, acesso a cursos e palestras, trabalho em equipe e união do comércio local. Na consultoria os empresários possuem descontos, ou seja, é cobrada uma taxa simbólica para que se torne um programa sério aos olhos dos empresários. Esse valor torna o programa mais dinâmico, podendo a consultoria ser oferecida também por telefone na medida em que o empresário necessite.

Em relação aos medos e anseios na condução do negócio que o programa ajudou a resolver destaca-se: medo de falir, como lidar com funcionário para não perdê-lo para a concorrência, resolução de problemas financeiros, medo de perder clientes por não vender mais fiado e como utilizar a tecnologia a favor da empresa,

Alguns relatam o fato de entrarem no programa devido ao medo de baixarem suas portas diante de altas taxas de inadimplência, compras excessivas, estoques cheios. Um dos entrevistados antes de participar do programa já havia implantado um sistema de cartão da loja e promoções incentivando a compra à vista para tentar diminuir a inadimplência e parar de vender na requisitada “notinha”: *“Eu tinha medo de mudar a forma de pagamento não vender mais na nota tive medo... pensei que não iria mais vender nada. Então fui convidada a participar do programa... Eu tinha medo de mudar a forma de pagamento não vender mais na nota tive medo... pensei que não iria mais vender nada. Então fui convidada a participar do programa... neste momento criei forças e sonhos e deu certo meu plano...”*.

No que tange aos desafios dos empresários de pequenas e micro empresas na cidade, os principais desafios segundo os entrevistados, residem basicamente em aspectos tais como: inadimplência, altos impostos, falta de capital de giro, concorrência e baixa renda da população.

A inadimplência devido à venda a prazo na “notinha”, demonstrou ser a grande vilã. Esse é um problema de cidades de pequeno porte, o tipo de venda informal já é costumeiro, às vezes, mesmo tendo dinheiro no bolso compram fiado por hábito.

Outro ponto de destaque como desafio a enfrentar é a baixa renda da população por ser uma população de classe média baixa, substancialmente composta por assalariados. Com isso o programa Varejo em Ação tenta fazer com que os concorrentes locais se unam e se fortaleçam para melhor concorrer, criando novos mecanismos para atrair cliente para o comércio local.

No que diz respeito a sugestões para melhoria do Programa Varejo em Ação pode-se constatar as seguintes necessidades de alterações: mudança de horário dos encontros, cartão de crédito local, melhor suporte financeiro, maior agilidade na implantação e realização de objetivos e direcionamento de esforços para ramos específicos. Em especial, entrevistados do setor supermercadista sugeriram que o programa direcionasse as consultorias e cursos para ramo de atuação específico dos participantes, dividindo o cronograma de atividade atendendo a essa particularidade: “...pra que eu tenho que ter um curso sobre vitrinismo? isso pra mim não serve...”.

Dentre os entrevistados, 50% são empreendedoras mulheres, casadas e com filhos. Elas ressaltaram que o melhor seria que houvesse um horário mais acessível e menor tempo de duração nas palestras e cursos que se tornam cansativas. Ainda com relação ao período as empreendedoras preferem o período vespertino, pois essa seria a melhor opção já teriam resolvido boa parte dos compromissos da loja no período matutino e o período noturno seria exclusivo para família.

Outra sugestão foi dada com relação cartão de crédito local, na concepção da maioria dos empresários diminuiria a inadimplência não impactando na perda de clientes por deixarem de vender na “notinha” que hoje é fator cultural na cidade onde, segundo um dos entrevistados, “*todos se conhecem*”.

Por fim, pode-se sintetizar que o programa revelou-se uma proposta excelente para pequenos centros que, na maioria das vezes, não têm apoio e/ou incentivos. Sendo bem avaliado em vários quesitos pelos participantes que, de algum modo, vem sendo beneficiados com suas ações. Contudo, os pontos que deveriam ser revistos, conforme expressaram os próprios entrevistados, precisam ser considerados para melhor eficácia do programa Varejo em Ação pela consultora e de mais responsáveis por sua condução.

5 Considerações finais

Ao analisar a proposta, a concepção e a sistemática de funcionamento do programa Varejo em Ação este trabalho mostra que o processo educativo de apoio ao empreendedorismo, realizado junto às empresas participantes, vai desde aspectos básicos inerentes a condução de um negócio até assuntos mais complexos que envolvem a evolução do pensamento administrativo do empresário. Envolve treinamento e discussões em fóruns onde participam não apenas os dirigentes, mas, envolvem-se também os funcionários das empresas.

Evidenciou-se que a filosofia do programa Varejo em Ação, de acordo com os relatos da entrevista com a consultora do programa, pauta-se na educação para o empreendedorismo como uma alternativa para a crise do mundo do trabalho.

O programa revela-se também um fomento do SEBRAE à educação empreendedora inserindo-se no movimento da abordagem *Effectuation*, na medida em que realiza

intervenções por meio da sistemática: diagnósticos, consultorias, cursos profissionalizantes para dirigentes e funcionários e implantações de ações empreendedoras coletivas orientadas.

Isso feito na realidade de empresas do varejo, já instaladas e que, no momento, detectaram a necessidade de alavancar seus processos gerenciais, tendo em vista, o crescimento que experimentaram ou mesmo a ameaça de sobrevivência no mercado. Em *Effectuation*, o empreendedor, por meio de ações, cria os resultados a partir de combinações de recursos e da alavancagem sobre contingências à medida que as incertezas existentes diminuem. O programa Varejo em Ação se inseriu nessa abordagem como ferramenta de auxílio aos empresários participantes na busca de reduzir a incerteza de certas estratégias e combinações de recursos.

Nas entrevistas, foi observado que os participantes do programa estão insatisfeitos em alguns aspectos, desmotivados ou desanimados. Os relatos demonstram uma grande expectativa por resultados que ainda não apareceram. Houve vários pontos positivos destacados e situações problemas em que o programa os ajudou a superar.

Todavia, pode-se perceber nas entrevistas que o grupo encontra-se ainda imaturo para receber conhecimentos, mesmo se beneficiando de auxílios da consultoria que envolviam, entre os mais citados nas entrevistas: trabalhar com caixa, trabalhar com estoque, comprar quando necessário, organização, administração, como lidar com funcionários e se os mesmos encaixam no perfil da empresa, e também técnicas para estimular as vendas via cartão de crédito.

Há preocupação com o desenvolvimento do comércio local também por parte da sociedade, pois se uma dessas empresas fecharem suas portas o desemprego acarretará em graves prejuízos a população, principalmente considerando-se os efeitos em uma cidade interiorana de pequeno porte. Diante disso, o projeto do programa, se aplicado de forma efetiva, torna-se para a cidade e para as empresas participantes uma forma de estímulo fundamental ao empreendedorismo no varejo.

Diante disso, insistir no programa é uma alternativa para mudar a cultura dos empresários da cidade, que vem sendo alterada gradativamente, pois algumas de suas perspectivas vêm sendo alcançadas com o programa. O qual demonstrou despertar nestes a vontade de melhorar, crescer e se capacitar nos negócios.

Pode-se concluir que o programa “planta” no empresário participante a semente do empreendedorismo. Mas, ela tem que ser regada com motivação e interesse por parte dos mesmos para que as empresas locais não fechem suas portas e cause assim mais prejuízos para a população como o desemprego no município.

6. Referências Bibliográficas

AIDAR, Marcelo Marinho. **Empreendedorismo**: coleção debates em administração., São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ANDREASSI, T.; TASIC, I. A.B. Novo Empreendedorismo. **Revista GV Executivo**, v. 8, n.2 ago/dez, 2009.

AQUINO, Carlos Tasso E. de. **Empreendedorismo**: o sexto sentido. 9 de set. de 2002. Disponível em: <http://timaster.com.br/revista/artigos/main_artigo.asp?codigo=629>. Acesso em: 12 abr. 2010

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições Setenta, 1979.

BARONI, Larissa Leiros. Cresce empreendedorismo por oportunidade. Coletiva de imprensa de divulgação da Pesquisa GEM 2008

Disponível em: <<http://www.universia.com.br/carreira/materia.jsp?materia=17493>> Acessado em: 12 abr. 2010.

- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994. 335p.
- CANTILLON, R. **Ensaio sobre a natureza do comércio em geral**. Tradução por Fani Goldfarb Figueira. Curitiba: Segesta, 2002.
- CARVALHO, L.C.S.; ESTEVES, M.; PARET, B.D. **Percepções de executivos de empresas de pequeno porte sobre o conhecimento, a informação e aprendizagem: um desafio educacional**, In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, set. 2000.
- CRAMER, L. Representações sociais sobre a ação empreendedora. Lavras: Universidade Federal de Lavras - UFLA, 2002. 81p (**Dissertação - Mestrado em Administração**). **de Estudos Organizacionais**, Maringá, v.1, n.2, p.27-47, 2000.
Disponível em: <<http://www.universia.com.br/carreira/materia.jsp?materia=17493>>.
Acessado em: 12 abr. 2010.
- DODGE, H. R.; FULERTON, S.; ROBBINS, J. E Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small business. *Strategic Management Journal*. v.15, p. 121-134 1994.
- DORNELAS, José. Carlos. Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, Peter. F. **Inovação e Espírito Empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo. Pioneira, 2002.
- FILION, L. J. Diferenças entre sistema gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.
- GEM- Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil 2007**. Disponível em: <<http://www.gembrasil.org.br/home/>>. Acesso em: 10 set. 2009.
- GEM-Global Entrepreneurship Monitor, a 2009. **Brasil atinge maior taxa de empreendedorismo por oportunidade**. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=207>>. Acesso em: 12 abr. 2010.
- GEM-Global Entrepreneurship Monitor, a 2009. **Mulheres empreendem mais que homens no Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/noticias/default.asp?materia=18581>>. Acesso em: 12 abr. 2010.
- GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. da (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOMES, Ferraz Almiraiva. SANTANA, Piau Gusmão Weslei. SILVA, Moreira Jovino. **Mulheres empreendedoras: desafios e competências**. Disponível em: <<http://www.cyta.com.ar/ta0406/v4n6a1.htm>>. Acessado em: 08 abr 2010.
- IBGE/SEBRAE. **A Importância das PME's na economia do Brasil, 2010**. Disponível em: <<http://www.Textos/A Importância das PME.pdf>>Acessado em: 18 abr 2010.
- KUZILWA, J. A. Corporate directors and entrepreneurial innovation: an empirical study. **Journal of Entrepreneurship**, v. 14, n. 2, p. 117-129, 2005.
- LIMA, E. O. **A estratégia emergente na pequena empresa e sua complementaridade à visão estratégica**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1999.
- LIMA, J. B. Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. **Revista** In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, set. 2000.
- MAIA, F. S.; MAIA, T. S. T.; MARIANO, M. L. **Ação empreendedora no processo gerencial de PME's**. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 12, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD/USP, 2009.

- MAMONA, Karla Santana. **Micro e Pequenas Empresas criaram 64% das vagas de emprego em fevereiro.** Disponível em: <<http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?codigo=1808433&path=/negocios/>> Acesso em: 12 abr. 2010.
- MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2001.
- NAIR, K.R.G.; PANDEY, A. **Characteristics of entrepreneurs: an empirical analysis.** *Journal of Entrepreneurship*, v. 15, n. 1, p. 47-61, 2006.
- PAIVA JUNIOR, F.; GONÇALVES, C. A., MELO, S. B. **Empreendedorismo e relacionamento: um composto de confiança e adaptabilidade.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE EMPRESAS, 4, 2005, Londrina. *Anais...*Londrina: UEM/Uel, 2005.
- PARDINI, D. J.; BRANDÃO, M. M. **Competências empreendedoras e sistemas de relações sociais: a dinâmica dos construtos na decisão de empreender nos serviços de fisioterapia.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- SALAZAR, J. N. A.; SILVA, L. F.; LINARELLI, I. **A idéia empreendedora no Pensamento Estratégico.** In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. *Anais...* Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003.
- SENGER, I. et al. Um estudo de caso como estratégia metodológica de pesquisas científicas em administração: um roteiro para o estudo metodológico. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, v. 2, n 3, agosto 2004.
- SÉRGIO, A.; SACHUK, M. I. Análise das características empreendedoras dos empresários beneficiados com crédito disponibilizado pelo programa Brasil Empreendedor. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 1, 2000, Maringá. *Anais...* Maringá: UEM/Uel, 2000.
- TAVARES, T. S.; LIMA, J. B. **Empreendedorismo, empreendedores e ação empreendedora.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. *Anais...*Curitiba: ANPAD, 2004. (CD-ROM)
- TRUZZI, O. M. S.; SACOMANO NETO, M. Economia e empreendedorismo étnico: balanço histórico da experiência paulista. *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n 2, abr./jun. 2007.
- VALE, Gláucia Vasconcelos et al. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. *RAE-eletrônica*, v. 7, n. 1, jan./jun./2008.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. **Quem é o empreendedor?** As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, v. 9, n. 8, Edição Especial, nov./dez., 2008.

ÁREA TEMÁTICA – EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO