

Aprendizagem de empreendedores sobre oportunidade de negócios: um estudo de caso de uma empresa bem sucedida na indústria de distribuição de petróleo.

AUTORES

VINICIUS FARIAS MOREIRA

Universidade Federal de Pernambuco
viniciusfmoreira@yahoo.com.br

RAFAEL LUCIAN

Universidade Federal de Pernambuco
lucian@terra.com.br

VIVIANE SANTOS SALAZAR

Faculdade Boa Viagem
viviane_salazar@yahoo.com.br

ALINE FERNANDES RIBEIRO

Universidade Federal de Campina Grande
aline_fernands@yahoo.com.br

IVÂNNOVA CARMEN JATOBÁ DE OLIVEIRA

Universidade Federal de Pernambuco
ivajatoba@uol.com.br

Resumo

O campo da aprendizagem organizacional e o empreendedorismo são áreas que têm despertado interesse no mercado e na academia nas últimas décadas. A aprendizagem tem sido considerada como um dos fatores primordiais no crescimento das firmas ao longo de suas trajetórias de desenvolvimento. O presente trabalho analisa a aprendizagem dos empreendedores sobre oportunidade de negócio a partir de um estudo de caso qualitativo desenvolvido na Satélite distribuidora de petróleo S.A., 6º maior distribuidora do país. A base teórica do artigo descreve o processo de aprendizagem no ambiente de trabalho por meio das práticas sociais e da negociação de significados, passando pela aprendizagem de empreendedores, estes sendo vistos como indivíduos que identificam ou que respondem às oportunidades de negócios com base na alocação de recursos de forma eficaz. Os meios de coleta de dados foram realizações de entrevistas, complementadas por meio de uma análise documental e pesquisa bibliográfica. Os resultados apontaram que a aprendizagem de empreendedores sobre oportunidades de negócio ocorre em função das experiências anteriores em consonância com características dos indivíduos e da situação vivenciada, além disso, prima-se muito pelo desenvolvimento de relacionamentos chave, em que idéias são trocadas e novos significados são gerados.

Palavras-Chave: Aprendizagem organizacional. Empreendedorismo. Oportunidade de negócio.

Abstract

Organizational learning and entrepreneurship are important areas to market and researchers in recent decades. The learning has been considered as one of the primary factors in the growth of firms. This paper aims to analyze the learning of entrepreneurs on business opportunity from a qualitative case study on Satélite distribuidora de petróleo SA, 6th largest oil distributor of the country. Theoretical basis of article describes the process of learning in the

workplace through the social practices and negotiation of meanings through learning of entrepreneurs, they are seen as individuals who identify or meeting the business opportunities based on the allocation of resources efficiently. The means of collecting data were obtained through interviews, supplemented by a documentary analysis and literature search. The results showed that learning opportunities for entrepreneurs on business occurs in the light of previous experience in line with characteristics of individuals and the situation experienced, moreover, the network development is a key task where ideas are exchanged and new meanings are generated.

Keywords: Organizational Learning. Entrepreneurship. Business opportunities.

1 Introdução

O atual ambiente de negócios e gestão é marcado pela velocidade com que se dão as mudanças no cenário político, social, econômico, cultural e tecnológico. Contexto que demonstra a necessidade das organizações buscarem mecanismos adequados para definição de suas estratégias empresariais, assim como para o estabelecimento de processos de trabalho e gestão, imprimindo nestes, a capacidade de serem mais eficientes e eficazes. Neste ambiente turbulento e de constantes mudanças, o papel da administração estratégica se destaca como forma de garantir vantagem competitiva às empresas e possibilitar ganhos superiores. Este desafio é enfrentado tanto por empresa de grande porte como pelos pequenos negócios (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

O desafio encontrado pela administração estratégica das empresas tem encontrado forte parceria junto ao processo de aprendizagem. Chandler (1992) argumenta que a aprendizagem organizacional constitui um importante recurso para dar continuidade ao crescimento das firmas, domínio das indústrias e para as economias nacionais em que operam. Para o autor, as capacidades aprendidas resultam na resolução de problemas de escala no processo de produção, na aquisição de conhecimento sobre as necessidades dos clientes e alteração nos produtos e processos que sejam necessários.

O campo da aprendizagem organizacional registra um crescimento acentuado a partir dos anos 90, podendo ser explicado por no mínimo três fatores externos: a rápida mudança tecnológica, o avanço da globalização, e o crescimento da competição corporativa (EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998). De acordo com Argyris (1991, p.99): “qualquer empresa que aspire ser bem sucedida no árduo ambiente de negócios da década de 1990 deve primeiro resolver um dilema básico: o sucesso nos mercados depende cada vez mais do aprendizado; todavia a maioria das pessoas ainda não sabe aprender.”

Observa-se que os dirigentes organizacionais precisam aprender maneiras apropriadas para gerenciarem os problemas das organizações. Isso parece ser ainda mais crítico no caso das organizações empreendedoras, nas quais a figura do principal líder (o empreendedor) é dominante. Nesses ambientes, o poder é bastante centralizado nas mãos do empreendedor, que precisa ter conhecimento íntimo a respeito das tendências ambientais e oportunidades de negócios. O empreendedor possui a atribuição de conduzir sua empresa para uma posição no ambiente empresarial que possibilite o desenvolvimento e a sobrevivência organizacional. É importante salientar que o empreendedor assume riscos e molda as estratégias de sua firma em sua trajetória de desenvolvimento.

A investigação empreendida buscou destacar a aprendizagem de empreendedores que fazem parte de uma empresa recentemente ingressa no setor de distribuição de petróleo, e que tem obtido êxito em suas estratégias, conquistando lugar de destaque na indústria em que compete. A grande questão é: como os empreendedores de uma empresa nordestina bem sucedida na indústria de distribuição de petróleo aprendem sobre oportunidades de negócios ao longo de sua trajetória de desenvolvimento?

Vale dizer que este estudo contribui para o fortalecimento da literatura da área. Sobre esse ponto, Easterby-Smith e Araújo (2001) indicam a escassez de trabalho empírico no campo da aprendizagem organizacional. Além disso, de acordo com a revisão de literatura feita neste trabalho, observou-se que os estudos existentes sobre o fenômeno da aprendizagem de empreendedores parecem ser ainda mais escassos. Paiva (2004,p.43) argumenta que “o reconhecimento de oportunidades ocorre antes e depois da fundação da empresa, durante a vida efetiva da empresa; entretanto, pouco se sabe de fato sobre a maneira como os empreendedores identificam tais oportunidades”. Entende-se que a discussão a ser promovida aqui poderá contribuir para o desenvolvimento de outros estudos na área e auxiliar profissionais envolvidos com programa de desenvolvimento profissional de empreendedores.

2 Aprendizagem no Ambiente de Trabalho

A visão convencional da aprendizagem é a de internalização de algum tipo de conhecimento. Nessa perspectiva, questões concernentes às relações que o aprendiz estabelece com o mundo não são aprofundadas e a aprendizagem é concebida “como uma matéria de transmissão e assimilação” (LAVE; WENGER, 1991, p. 47). No entanto, essa visão de aprendizagem parece ser insuficiente para o entendimento de como as pessoas aprendem nas organizações. Gherardi, Nicolini e Odella (1998) advogam que a aprendizagem não é apenas uma atividade individual, e que o conhecimento relevante para os membros organizacionais é adquirido por meio da ação e da reflexão. Em organizações de trabalho, pessoas e grupos criam conhecimento, negociando o significado de palavras, ações, situações e artefatos materiais. Conhecimento não é o que reside na cabeça de uma pessoa, em livros ou em bancos de dados. Conhecer é ser capaz de participar com os requisitos de competência em uma rede complexa de relacionamentos entre pessoas e atividades. (p. 274)

Ao invés de se conceber aprendizagem como um processo em que informações são adquiridas, armazenadas, recuperadas e transferidas, neste artigo, adota-se uma concepção mais pragmática em que pessoas co-produzem um *insight* como também co-produzem seu próprio entendimento sobre o mundo. A aprendizagem é concebida como uma prática social, e o conhecimento é gerado a partir das relações interpessoais e das interpretações desenvolvidas durante o trabalho diário (RICHTER, 1998). Vários autores apontam a visão limitada da aprendizagem como uma atividade totalmente individual.

Lave e Wenger (1991) enfatizam a idéia de que a aprendizagem das pessoas acontece quando estas participam da prática social. Ademais, os indivíduos aprendem não só por intermédio da execução de certas atividades, mas também pelo estabelecimento de relacionamentos sociais com determinados sujeitos em circunstâncias específicas. Elas afirmam que as atividades, tarefas e os entendimentos que as pessoas formam sobre as coisas possuem significado em sistemas mais amplos, os quais são desenvolvidos em comunidades sociais. Desenvolvendo a abordagem da aprendizagem situada, as autoras defendem que os aprendizes aprendem com os outros aprendizes e, participando da prática, negociam e renegociam significados.

Gherardi, Nicolini e Odella (1998) consideram a comunicação com os outros e a prática contínua como elementos centrais da aprendizagem de membros organizacionais. Elas apontam que as pessoas precisam ter a oportunidade de participar da prática para poderem aprender. Reforçando essa posição, Lave e Wenger (1991, p. 95) declaram que os indivíduos precisam participar das atividades para absorverem a cultura da prática. Além disso, eles assimilam especificidades da prática por intermédio da observação e da imitação.

Tomando como base algumas pesquisas realizadas, Brown, Collins e Duguid (1989, p. 32) defendem “que o conhecimento é situado, sendo em parte um produto da atividade, do contexto e da cultura em que ele é desenvolvido e utilizado”. O profissional precisa assimilar a cultura do contexto em que está inserido para que possa utilizar ferramentas de trabalho

apropriadamente. Os autores exploram a idéia de que os conceitos formulados pelos indivíduos são desenvolvidos mediante as atividades executadas por eles. Ou seja, os conceitos são concebidos como ferramentas, que são utilizadas no tratamento das diversas situações da vida cotidiana.

Utilizando conceitos, os indivíduos constroem um entendimento sobre o mundo, que evolui à medida que as pessoas interagem socialmente. Desse modo, os autores concebem a aprendizagem como um processo contínuo, que se desdobra por intermédio do tratamento das situações. Aprender a como utilizar uma ferramenta de trabalho depende do contexto de atividades de cada comunidade e da concepção predominante no meio social analisado. “As atividades de um domínio são estruturadas pela sua cultura. Seu significado e propósito são socialmente construídos por meio da negociação entre membros presentes e passados” (BROWN, COLLINS, DUGUID, 1989, p. 34). Portanto, o entendimento das características da comunidade ou cultura em questão parece contribuir para a boa execução das atividades de trabalho.

Explicando a dinâmica da aprendizagem, Mezirow (1991) prioriza a maneira pela qual as pessoas formam sentido ou significados sobre suas experiências. Segundo o autor, os seres humanos possuem a necessidade de compreender suas experiências a fim de agirem apropriadamente diante das situações. A aprendizagem corresponde a uma interpretação nova ou revisada acerca de uma experiência, guiando, posteriormente, as ações humanas. Por meio da reflexão, as pessoas podem avaliar e, caso percebam a necessidade, modificar determinados significados que tenham construído no passado. Schön (1983) entende que a reflexão poderá ocorrer no momento da ação. Nesse instante, o profissional experiente diferencia-se dos novatos pelo know-how que acumulou ao longo de suas experiências anteriores e que poderão ser resgatados ao tempo certo. A reflexão tende a corrigir erros e imperfeições na aprendizagem.

3 O empreendedor

O empreendedorismo é um fenômeno ainda pouco explorado enquanto campo de estudo da administração, ainda que represente uma parcela crescente do comportamento de inúmeros indivíduos que fazem parte da empresa. Facilmente associado às posições de liderança, o empreendedorismo teve sua importância ampliada no contexto de rápidas mudanças ambientais, pelo fato de facilmente reagir com proatividade ao ambiente mediante a visualização de oportunidades.

Nos últimos anos, emergiram crescentes interesses no campo de estudo da administração envolvendo a questão do empreendedorismo, um fenômeno que modifica as condições correntes do mercado pela introdução de algo novo e diferente em resposta às necessidades percebidas (PAIVA;CORDEIRO, 2002). Os conceitos sobre empreendedorismo são diversos e dispersos, o que impede uma definição clara, precisa e limitada. De uma forma geral é importante que o conceito contemple os aspectos de criação de empresa e de inovação. Nesse sentido, Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p. 529) definem empreendedores como sendo “indivíduos que agem independentemente ou como parte de uma organização, que criam um novo empreendimento ou desenvolvem uma inovação e assumem riscos ao introduzi-los no mercado”, sendo importantes agentes de crescimento econômico.

O empreendedorismo é definido como o processo pelo qual se faz algo novo (algo criativo) e algo diferente (algo inovador) com a finalidade de gerar riqueza para os indivíduos e agregar valor para a sociedade (FILION, 2004; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Paiva e Cordeiro (2002) enfatizam a forte relação entre o negócio e o empreendedor, de modo a reconhecê-lo como aquele indivíduo que modifica o ambiente em que ocupa, impregnando na organização características próprias que a levam a uma associação rápida e lógica entre ambas as partes.

Schumpeter (1988) afirma que os empreendedores são aqueles que transformam idéias enganosas em idéias poderosas e também lucrativas. Para o autor, novas combinações, incluindo fazer coisas novas ou fazer, de uma forma diferente, coisas que já são feitas é vital ao bom desenvolvimento das empresas, de modo que o empreendedor seja visto como o indivíduo que perturba e desorganiza, possuindo a tarefa de “destruição criativa”, termo cunhado para expressar quais os produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos.

A análise que Kirzner (1973) sobre empreendedorismo enfatiza o papel de equilibrador de mercado. De acordo com o autor, quando o mercado não está em equilíbrio, oportunidades lucrativas passam a existir, e empreendedores descobrem e agem para equilibrar o mercado por meio de uma eficiente alocação de recursos que responda às oportunidades.

O espírito empreendedor é uma característica distintiva, seja de um indivíduo, ou de uma instituição. Essa característica não está relacionada aos traços de personalidade, mas ao comportamento e as situações vivenciadas. Nesse sentido, qualquer indivíduo que tenha uma decisão a tomar, poderá ser um empreendedor, ou ainda, se comportar empreendedorialmente (DRUCKER, 1986).

As ações empreendedoras são direcionadas pela Visão do empreendedor, que representa a idéia guia, uma perspectiva associada com imagem e senso de direção, muito mais que um plano plenamente articulado, fato que possibilita a flexibilidade e a fácil adaptação às experiências vivenciadas. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Empreendedores são os líderes visionários da organização, a quem Rowe (2002, p.11-12) atribui as seguintes características: Líderes visionários são relativamente proativos, moldando idéias em vez de se oporem a elas. Exercem influências de uma maneira que determina a direção que a organização deve tomar. Eles criam imagens e suscitam expectativas, alterando humores e definindo desejos específicos e objetivos. Influenciam o que as pessoas acreditam ser possível, desejável e necessário. Líderes visionários esforçam-se para aprimorar escolhas e abordagens novas para problemas antigos. Provocam agitação no ambiente. Trabalham em posição de alto risco e buscam negócios arriscados, especialmente quando as recompensas são altas. Quando os líderes visionários estão no comando, as relações humanas tornam-se mais turbulentas, intensas e até desorganizadas, o que pode intensificar a motivação individual e gerar resultados inesperados, tanto negativos quanto positivos.

A visão do negócio não é privilégio único dos indivíduos que investem o capital inicial ou daqueles que desenvolvem novos produtos dentro da organização, de forma que passamos a entender como empreendedores todas as pessoas que detenham a idéia do negócio. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que dependendo do ponto de vista da pessoa, um empreendedor pode ser: a) o fundador de uma organização – seja ou não um ato de inovação, e seja ou não um oportunista ou um estrategista; b) o gerente da própria empresa; c) o líder inovativo de uma organização de propriedade dos outros.

Além da característica de visionário, o conceito de empreendedor envolve traços pessoais, como a criatividade, e traços comportamentais, como a manutenção da consciência do ambiente em que está inserido. Essa consciência possibilitará que o empreendedor seja capaz de perceber oportunidades de negócios, e acumule aprendizagem sob suas experiências (FILION, 1999; KURATKO; HODGETTS, 1995).

A partir dessa rápida noção sobre o empreendedor, seu ambiente e as características a eles intrínsecas, a sessão seguinte abordará as suas formas de aprendizagem, especialmente destacando o valor da experiência em busca de novas oportunidades de negócios.

4 Aprendizagem de Empreendedores

Filion (1991, p. 64) define o empreendedor “como alguém que concebe, desenvolve e realiza visões”. Uma visão pode ser entendida como um sentido do que precisa ser feito na firma analisada – uma idéia-guia, criada ou pelo menos expressa pelo líder da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 98). No intuito de desenvolver e realizar a visão que concebeu para seu negócio, o empreendedor precisa adquirir conhecimentos e habilidades que estejam relacionados com aquilo que deseja realizar.

Nota-se, assim, que a aprendizagem desempenha um papel central na atividade profissional do empreendedor. Filion (1991, p.64) argumenta que para o empreendedor “a coisa mais importante é estar num processo dinâmico de aprendizagem, em que possa continuar a aprender indefinidamente. Ele continuará a aprender coisas que considerar interessantes ou que tenha identificado como necessárias para seu objetivo”.

No processo de desenvolvimento da visão, o sistema de relações do empreendedor desempenha um papel fundamental. A idéia é a de que por meio de suas relações o empreendedor pode obter informações que sejam úteis para o desenvolvimento da própria visão que norteia o negócio que dirige. Por outro lado, as visões estabelecidas condicionam a escolha de relações que possam contribuir para a concretização da própria visão. “As relações e as visões dão origem às ações; as ações requerem, freqüentemente, o estabelecimento de novas relações, que por sua vez, influenciam o surgimento de novas visões” (FILION, 1991, p. 69).

No atual ambiente dos negócios o aprendizado dos empreendedores se dá em função de um conjunto complexo de fatores. O empreendedor precisa aprimorar suas práticas de modo a ser capaz de poder conduzir sua firma em um ambiente empresarial marcado pelas mudanças e incertezas. De acordo com McCarthy e Leavy (1999), os riscos assumidos pelos empreendedores são justificados pela expectativa de obtenção de retornos que compensem a realização de novas ou surpreendentes ações.

A experiência assume um papel indispensável no processo de aprendizagem, de acordo com Jarvis (1987, p.164): “é importante reconhecer que toda aprendizagem tem base experimental”. Para este autor, as experiências podem ser naturais ou artificialmente criadas, apresentando, ou não, significados relevantes. A aprendizagem ocorre com as experiências significantes, isto é, quando há um distanciamento entre as biografias dos indivíduos e o mundo sócio-cultural-temporal de suas experiências. As experiências significantes exigem certo nível de reflexão, em que as pessoas as exploram de maneira consciente em direção a um novo entendimento ou talvez um novo comportamento.

A aprendizagem de empreendedores resulta da experiência passada e em curso, dos conhecimentos, das predisposições, das situações e sofre a influência das paixões, das emoções, das motivações, mas também das faculdades de aprendizagem intrínsecas do indivíduo, o que revela que as capacidades de aprendizagem dos indivíduos não são idênticas, ainda que estejam sob a mesma influência contextual (VERSTRAETE, 2001). Corroborando a essa idéia de aprendizagem, Paiva (2004, p.219-220) argumenta que o desenvolvimento de conhecimento para geração de oportunidades é inspirado em experiências com ações bem-sucedidas e extensivas a atuações futuras. O sentido de fomento à busca de conhecimento, à experiência e ao aperfeiçoamento das capacidades individuais parecem ser alguns dos vetores que induzem o empreendedor a expandir-se em termos de auto-realização. Pelo que a realidade empírica confirma, o sujeito desenvolve a *expertise* do reconhecimento de oportunidade de negócio a partir da experiência estocada, a qual é marcada por ações bem-sucedidas do passado e é extensiva a atuações futuras.

Os empreendedores apóiam-se fortemente na aprendizagem por meio de experiências, construindo e reconstruindo significados na medida em que o ambiente de negócios exige novas interpretações, o que é muito freqüente no contexto atual de negócios. Segundo Paiva

(2004, p. 220-221): “A importância dada à aprendizagem demonstra a preocupação do empreendedor de estar sempre disposto a aprender, principalmente com suas falhas e seus insucessos, bem como a compartilhar conhecimentos”. Lucena (2001) argumenta que, com base nos erros cometidos ao longo de suas trajetórias profissionais, os empreendedores passam a refletir sobre as experiências vivenciadas, podendo obter aprendizados valiosos. É com base nas experiências, em especial as de insucesso, que os empreendedores passam a tornarem-se conscientes de suas fraquezas, da necessidade de desenvolvimento de novas habilidades e de mudanças na gestão de suas firmas (LUCENA,2001).

5 Aprendizagem de empreendedores sobre oportunidade de negócio

Shane e Venkantaraman (2000) analisam o comportamento empreendedor em face à existência, descoberta e exploração de oportunidades, que surgem na medida em que diferentes membros da sociedade têm diferentes crenças sobre os valores relativos dos recursos, gerando uma capacidade potencial de criação de novos mercados no futuro. Para estes autores, o reconhecimento das oportunidades é uma espécie de processo subjetivo, que não surge em toda parte nem a todo tempo, não se configurando numa espécie de mecânica regular.

A identificação de oportunidades e sua avaliação são tarefas difíceis. A maioria das boas oportunidades de negócio resultam da atenção de um empreendedor às possibilidades ou, em alguns casos, do estabelecimento de mecanismos que identifiquem oportunidades em potencial. Ainda que a maioria dos empreendedores não possua mecanismos formais para a identificação das oportunidades, algumas fontes são freqüentemente proveitosas: consumidores e associação de classes, membros do sistema de distribuição e pessoas especializadas. Outros empreendedores estão identificando oportunidades por meio de uma troca de idéias com lojistas, atacadistas, representantes industrial e técnicos especializados (HISRICH; PETER, 2004, p. 53-54).

Uma boa idéia nada mais é que uma ferramenta nas mãos dos empreendedores. Identificar uma boa idéia é o primeiro passo na tarefa de converter a criatividade do empreendedor em oportunidade (TIMMONS, 2004, p.30). As oportunidades surgem a partir de dados ou informações que se traduzem em conhecimento, e que assim privilegiam os que a identificam e/ou os que conseqüentemente possam tomar proveito. Há que se considerar que esses dois papéis podem não se fundir em uma única pessoa, ficando, então, a opção por explorar ou repassar as informações que revelam oportunidades viáveis (SHANE e VENKATARAM, 2000).

Quando as oportunidades empreendedoras chegam, elas não são plenamente visíveis por todos. A percepção de oportunidades depende das experiências anteriores e do conhecimento que as pessoas acumulam, fazendo com que diferentes oportunidades sejam percebidas por diferentes pessoas (HOLCOME, 2003; SHANE, 2000). Holcome (2003) argumenta que oportunidades empreendedoras podem ser constituídas a partir de conhecimentos específicos ao longo do tempo e espaço.

Reuber e Fischer (1999) revelam o valor da experiência dos fundadores de firmas, enfatizando a relação entre as experiências acumuladas por estes indivíduos ao longo dos anos e o desempenho dos seus empreendimentos. Para estes autores, a experiência consiste no *background* ou na história do indivíduo (time ou firma) acumulada até o momento atual, e que possibilita melhor performance em termos de eficiência e eficácia para o ingresso em um novo negócio, bem como possibilitando a visualização de novas oportunidades ou alternativas.

De acordo com Holcome (2003), três são as fontes gerais de oportunidades empreendedoras: Fatores que desequilibram o mercado – as atividades empreendedoras que respondem às forças do desequilíbrio são vitais para a preservação do *status quo*, então, eles

são vitais para continuar as operações de mercado; Fatores que melhoram as possibilidades de produção – quando as possibilidades de produção melhoram, oportunidades empreendedoras são criadas em vários caminhos. Mais entradas, incluindo melhorias na qualidade do capital físico e humano permitem que a produção seja combinada em novos caminhos; Atividades empreendedoras como fonte de oportunidades empreendedoras – quando empreendedores tomam vantagem anteriormente não percebida como rentável, ele cria novas oportunidades rentáveis, permitindo que outros empreendedores possam agir e continuar o processo por meio de cascatas em que a economia cria oportunidades rentáveis adicionais.

Outra classificação importante é feita Drucker (1986) apud Shane e Venkantaraman (2000), que descreve três distintas categorias de oportunidade: Criação de novas informações, como ocorre com a invenção de novas tecnologias; Exploração de mercados ineficientes, que resultam de informações assimétricas; Reação às mudanças nos custos relativos e proveito do uso de alternativas para recursos, como ocorrem com mudanças demográficas, políticas e regulamentais.

Quando as oportunidades são identificadas, elas devem ser cuidadosamente verificadas e avaliadas. A avaliação compreende um dos processos mais críticos, em que o empreendedor pondera o alcance da oportunidade, seu valor real e valor percebido, seus riscos e possibilidades de retorno, sua adequação às habilidades e metas pessoais do empreendedor e sua vantagem diferencial em relação ao seu ambiente competitivo (HISRICH; PETER, 2004, p.54). A análise das oportunidades deve compreender o risco envolvido na sua exploração. Os riscos a que esses indivíduos submetem suas organizações expressam a possibilidade de recompensas de suas ações, principalmente por meio da maximização dos retornos financeiros (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; KURATKO; HODGETTS, 1995).

6 Metodologia

A escolha de um método sempre depende dos pressupostos que orientam o pesquisador ao defrontar-se com o problema de pesquisa. Morgan e Smircich (1980) advogam que a pesquisa qualitativa é mais que um conjunto particular de técnicas relacionadas à compreensão de um dado contexto de forma ampla e profunda, estando implícita no modo de encarar o fenômeno social investigado.

Merriam (1998) entende que a pesquisa qualitativa é um conceito relacionado às formas de investigação que nos ajudam a entender e explicar o significado do fenômeno social com o mínimo de afastamento possível da situação natural. Dentre as possíveis formas de investigação qualitativa optamos pelo desenvolvimento de um estudo de caso. Um estudo de caso, segundo a autora (p.27), “é uma investigação intensa, com descrição holística e cuja análise acontece em simples instância de um fenômeno ou unidade social”. Bruyne, Hermam e Schoutheete (1997, p.224-225) afirmam que o “estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a aprender a totalidade de uma situação”.

O estudo de caso não tem intuito de generalizações, nem de responder aos objetivos formulados por meio de hipótese, buscará, entretanto, uma descrição densa e rica, no sentido de construir o real significado do evento em estudo (MERRIAM, 1998; STAKE, 1995).

A pesquisa faz a opção pela abordagem Construtivista, que seguindo a explicação atribuída por Lincoln e Guba (2000), não entende a realidade como absoluta, mas como uma construção de um consenso por meio do qual se busque o que seja real, usual e que tenha significado. Em resumo, buscam-se as atividades que façam sentido social para uma melhor compreensão do fenômeno em estudo.

Os critérios para a seleção do caso foram: A identificação de uma empresa nordestina que apresente índices de sucesso em suas estratégias demonstrando crescimento sob concorrentes do setor (volumes de vendas; receita; *market share*); Forte participação de

empreendedores na formação de suas estratégias; Facilidades de acesso a dados relevantes para a pesquisa.

Atendendo a estes objetivos foi escolhida a empresa SAT – Satélite distribuidora de petróleo S.A., a partir de meados de 2006, após uma fusão com a ALE Distribuidora, passou a compor o grupo empresarial ALESAT Distribuidora de Combustíveis S.A., sexta maior no segmento de distribuição. A empresa compete em uma indústria tradicional composta por fortes concorrentes nacionais e multinacionais, e tem conseguido crescer de forma significativa, conforme será estudado na seção seguinte.

Em relação à seleção da amostra dos entrevistados, Merriam (1998) descreve dois tipos de amostra: a probabilística e a não probabilística. No caso dessa pesquisa qualitativa, adotamos a amostra não probabilística, uma vez que não será necessário o uso de cálculos estatísticos nem se objetiva realizar generalizações. O tipo de amostragem foi amostra por conveniência, definida em função do tempo e da disponibilidade de empreendedores da empresa. Foram realizadas duas entrevistas, com duração total de 1 hora e 30 minutos, com o Sr. Fernando Dinoá (assessor direto do presidente) e o Sr. Cândido Terceiro (gerente de relações com o mercado).

A coleta de dados ocorreu primordialmente por meio da realização de entrevistas, método que Haguette (2001, p.86) define como “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

As entrevistas foram realizadas em outubro de 2005, a partir de um roteiro ou lista de pontos previamente estabelecidos de acordo com a problemática central, a saber: a aprendizagem de empreendedores de uma empresa nordestina bem sucedida na indústria de distribuição de petróleo sobre oportunidades de negócios, ao longo da sua trajetória de desenvolvimento. O uso de entrevistas semi- estruturada, permitiu um mix de questões relativamente estruturadas, permitindo ao entrevistador ultrapassar os limites das questões definidas no roteiro para buscar novas informações que pudessem emergir ao longo das entrevistas, e que são de tamanha importância ao alcance dos resultados pretendidos.

Além das entrevistas, foi possível ter acesso a alguns documentos com informações sobre a empresa. De acordo com Merriam (1998) documentos são importantes fontes de coleta de dados nas pesquisas qualitativas, e compreendem materiais físicos, visuais e escritos sobre o estudo. Nesse estudo foram utilizados alguns documentos secundários e material bibliográfico, cujas informações puderam complementar o entendimento decorrente das entrevistas, possibilitando uma compreensão mais ampla do fenômeno da aprendizagem dos empreendedores na empresa.

Segundo Dean e Whyte (1969,p.105-6) apud Haguette (2001, p.88) é importante distinguir informações de caráter subjetivo e as de caráter objetivo emitidas ao longo das entrevistas, tendo em mente que “as afirmações do informante representam meramente sua percepção, filtrada e modificada por suas reações cognitivas e emocionais e relatadas através de sua capacidade pessoal de verbalização”. Com isso, entende-se que as informações oriundas das entrevistas possuem limitações concernentes ao método, que por mais que o entrevistador busque a essência das informações relevantes, sempre será limitado pelo aspecto tácito do conhecimento e pela capacidade limitada de expressão dos respondentes.

7 Caso Satélite

O setor de distribuição e revenda de derivados do petróleo encontrou-se, até meados da década de 1990, sob forte regulamentação, com preços, margens de comercialização e fretes submetidos a controle governamental. A política mercadológica da época exigia ações públicas diferentes, foi quando o governo federal deu início a um processo de

desregulamentação do setor, que inclui a eliminação dos controles desnecessários e a flexibilidade de ingresso aos novos interessados.

A SAT surgiu com a abertura de mercado em 1996, quando o governo brasileiro possibilitou que alguns empreendedores pudessem ingressar nesse setor de distribuição de petróleo. Marcelo foi um deles, sempre preocupado em atender às necessidades dos postos de interior, de pequeno e médio porte. Iniciou a SAT no Rio Grande do Norte, com uma parceria com o grupo Tavares de Melo, denominando-se na época TEC SAT. (CANDIDO TERCEIRO)

Com pouco tempo de atividade, houve a ruptura do grupo TEC SAT, de onde se originou a SAT (Satélite distribuidora de petróleo), sob o comando exclusivo do empreendedor Marcelo Henrique Ribeiro Alecrim. O sucesso da Satélite está relacionado à história do seu empreendedor, que com sua visão de negócio possibilitou uma posição de destaque no mercado em que compete.

Marcelo Alecrim tem uma história de vida interessante, cujo conhecimento é imprescindível para o entendimento de como se originou a empresa e como acontece a aprendizagem de empreendedores ao longo do processo de evolução da mesma.

Marcelo é o terceiro dos quatro filhos de Jair Alecrim, aprendendo desde cedo a conviver com responsabilidades e desafios. Aos vinte anos, Marcelo cursava faculdade de Administração em Natal, e já ajudava seu pai no posto de combustível, localizado a BR-101, cidade de Canguaretama – RN, região canavieira a 80 km da capital. Marcelo acompanhava seu pai nas atividades diárias, participando das rotinas do posto. Sua aptidão comercial começou a desenvolver-se a medida em que observava seu pai trabalhar. No início, Marcelo fazia de tudo: era gerente, cuidava dos pagamentos, depósito em conta, lidava com funcionários e clientes.

O espaço para a atuação plena nos negócios ocorreu quando o seu pai - Sr. Jair - teve que se afastar da administração do posto em virtude de problemas de saúde. Marcelo então assume a gestão imprimindo o seu estilo mais agressivo comercialmente e realizando importantes acordos com fornecedores e clientes. Ao se recuperar da doença que o acometeu, Sr. Jair retorna ao posto e verifica que o desempenho do empreendimento encontrava-se muito além das expectativas, foi aí que Sr. Jair Alecrim resolve deixar os negócios da família sob a coordenação de Marcelo, tornando-se uma espécie de conselheiro.

O estilo de gestão empregado por Marcelo no posto de Canguaretama permitiu a expansão e a abertura de novos postos em cidades vizinhas. A aprendizagem de Marcelo ocorria na medida em que experimentava novas situações, características pessoais do empreendedor em função da situação vivenciada possibilitaram o acúmulo de novos conhecimentos de forma rápida e contínua. Em pouco tempo de atividade, a visão do empreendedor Marcelo direcionou esforços para ser o maior revendedor da Esso e da Petrobrás no estado do Rio Grande do Norte, o que acontece. Esse rápido e estruturado crescimento faz com que a Petrobrás ofereça novos postos a serem subsidiados, ampliando ainda mais a rede de postos sob a administração de Marcelo Alecrim.

Em 1990, identificando uma ineficiência de mercado das grandes distribuidoras em relação aos postos de pequeno porte, em especial os localizados no interior, Marcelo, então maior revendedor do Estado, decide desenvolver uma atividade paralela a de dono de postos, passando a ser também Transportador Revendedor Retalhista (TRR), cujo intuito era de entregar combustíveis em frações menores aos pequenos revendedores, pessoas jurídicas de pequeno porte que tinham dificuldades em comprar das grandes companhias em função do alto volume e do curto prazo impostos.

Em 1996, Marcelo possuía treze postos sob seu comando, afora as atividades de transportador revendedor retalhista que crescera e já contava com uma frota de 46 caminhões-

tanques à época. Com isso o poder de barganha junto aos fornecedores era cada vez maior, o que acelerava ainda mais sua taxa de crescimento e lucratividade. Acontece que nesse mesmo ano, o governo quebra o monopólio da Petrobrás e possibilita que novos empresários possam emergir na indústria da distribuição de combustíveis. Foi o que aconteceu com Marcelo, inicialmente em parceria com o Grupo Tavares de Melo.

Além da quantidade de postos e de caminhões-tanque, a oportunidade de criação da então TEC SAT ocorreu em função da aprendizagem acumulada ao longo dos anos de atuação na área de postos de combustível; da política de relacionamento desempenhada, em especial a partir da atividade de TRR e da posição de destaque no sindicato dos revendedores de petróleo; além das favoráveis condições governamentais de acesso.

O novo negócio exigira muito do empreendedor Marcelo, que muitas vezes não tinha para quem perguntar ou a quem recorrer, porque ele estava montando a primeira revendedora regional do Nordeste. Seu negócio passa a ser muito mais complexo, exigindo competências múltiplas, para isso a solução foi buscar profissionais de alto calibre no mercado para assegurar o suporte necessário ao sucesso pretendido pela empresa. Vieram executivos das maiores empresas brasileiras (Esso, Petrobrás, Shell, Xerox, Ed. Abril, Brahma), cujas experiências acumuladas foram essenciais ao progresso da SAT, principalmente na fase inicial, em que se buscava a estruturação.

Segundo o Sr. Dinoá, Marcelo costuma dizer que não tem uma empresa familiar, mas que tem uma empresa de executivos familiares. Isso demonstra o valor e a confiança mútua que é extensiva entre os executivos e o presidente. Para o ingresso no setor de distribuição, Marcelo procurou conduzir a saída da família em direção a profissionalização de toda a empresa. Para Dinoá, existe um ditado que expressa bem a questão da profissionalização, diz o seguinte: “você não deve criar gatos, você deve se acompanhar de tigres – acho que Marcelo teve essa grande oportunidade, atirou certo!”

Para a busca desses grandes executivos, Marcelo teve o auxílio do Sr. Jucelino Sousa, atualmente vice-presidente da empresa, e que veio da Esso, onde era o supervisor de vendas na época em que Marcelo era dono de postos. Jucelino teve uma importância fundamental na constituição do negócio, assessorando Marcelo no passo-a-passo do ingresso.

A Satélite surgiu de forma estruturada, com qualidade, flexibilidade (inclusive de pagamento), logística própria e gestão mais humana. Tudo isso compunha um mix de serviços que buscava se consolidar por meio de uma estratégia de diferenciação em relação às grandes distribuidoras. Segundo Cândido: “a empresa desde o seu início se baseou na filosofia de olho-no-olho, do marketing de relacionamento e do desenvolvimento de um canal aberto entre o revendedor e a SAT”. Essas ações eram necessárias para o alcance de suas estratégias junto aos revendedores de pequeno porte, geralmente localizados no interior.

O nicho de mercado escolhido para a atuação da SAT foi o que os grandes distribuidores consideravam como mercados ineficientes, localizados no interior dos Estados, e em geral formado por pequenos revendedores – vendas de até 90 m³/mês. A SAT percebeu essa oportunidade e ingressou no mercado com cordialidade, simplicidade, além de uma gestão desburocratizada e flexível, aspectos que permitiram uma aprendizagem dinâmica e rápida por meio das experimentações. Ramos (2005) ao entrevistar Marcelo capta como aconteceu a aprendizagem na fase de ingresso:

Eram muitas as dificuldades, eu não tinha a quem perguntar, a quem recorrer, porque eu estava montando a primeira distribuidora regional do nordeste. Não ia perguntar para a Shell, para a Esso. Então fui buscar no mercado. Contratei pessoas que entendiam do negócio, vindas das grandes distribuidoras, tomei dinheiro emprestado do Banco do Brasil, aluguei espaço para armazenagem de produtos com a Petrobrás, fui testando, vendo como as grandes distribuidoras faziam, que preços praticavam. Era como tomar uma injeção pela manhã e se necessário, à tarde, se estivesse com febre, tomar uma dosagem maior. Se passasse a febre era porque a dosagem estava certa.

Errava, recomeçava, acertava, fomos trabalhando e o mercado deu resposta positiva, favorável. A aceitação foi grande. Começamos a arrumar a casa. Qual a meta? Quanto podemos gastar? A quem vender a crédito? Foram questionamentos que aprendemos a contornar sem a possibilidade de cometer erros, não tínhamos folga para tanto.

Com essas práticas comerciais, a SAT cresceu de forma rápida e se expandiu por todo o Nordeste. A idéia de Marcelo era a de motivar as pessoas a se envolverem, independentemente de sua posição na empresa. A SAT cria valores, adotando, das grandes companhias, os controles, as políticas de qualidade e de pessoal e os recursos tecnológicos, e usa como trunfo o lado positivo das menores, o lado humano, o lado da visita de cordialidade, da ausência de burocracia e da agilidade.

A SAT valoriza o seu funcionário, entendendo que as políticas de bom relacionamento devem começar internamente para chegar até o cliente nesse mesmo padrão. A empresa já foi premiada por diversas vezes entre as melhores empresas para se trabalhar, estando presente desde 2002 no Guia Exame / Você S/A..

De fato, a SAT costuma valorizar os seus funcionários, e fica muito feliz com o seu progresso que significa o progresso da empresa em contrapartida. Atualmente a SAT conta com uma estrutura organizacional composta por 372 funcionários (entre diretoria, gerência, coordenação, supervisão, chefias, cargos administrativos, operacionais e estagiários). É costume a empresa instigar seus funcionários a darem o máximo de si mesmos, a propor, a trazer novas idéias.

A SAT é uma empresa intra-empreadora, desde o porteiro até o Marcelo, todos sugerem, todos são incentivados a dar idéias, que podem vir de leituras de revistas, jornais, discussão formais e informal... Todo funcionário da SAT é instigado a propor soluções, a ser gestor do que está fazendo. (CÂNDIDO TERCEIRO)

Freqüentemente acontecem reuniões sistemáticas com as mais diversas atividades da empresa (marketing, logística, call center, comercial, financeiro...). O propósito dessas reuniões é de captar o que o mercado está fazendo, tudo o que envolva de forma direta e indireta o setor de petróleo. A SAT propicia reuniões formais e informais em que devem ser discutidos assuntos de diversas naturezas em relação à sua atividade. As reuniões formais são reuniões sistemáticas de prestação de contas realizadas entre gerentes e diretores com o vice-presidente semanalmente, e mensalmente com o presidente. As reuniões informais incluem o café da manhã com o presidente, que integra diversas atividades da empresa em busca da troca de conhecimentos e na tentativa de aproximar os funcionários da visão do empreendedor.

As idéias trazidas pelos colaboradores são discutidas com os diretores, que em geral encontram-se de portas abertas e costumam valorizar tais iniciativas, tendo ainda a facilidade de que o corpo executivo trabalha em ambiente semi-compartilhado. Quando indagado sobre como uma idéia se transforma em ação, Fernando Dinoá responde:

Muito simples, toda a diretoria encontra-se trabalhando junta (vice-presidente e diretorias) em salas vizinhas, fechadas com vidros, um olhando para o outro, um despacha de frente ao outro, o que revela uma interação constante. Então, se um colaborador da área financeira chega com uma idéia ao diretor financeiro e se esta tem impacto na área comercial, o diretor financeiro se levanta, discute com o diretor comercial, e se a idéia for boa ela será implementada. Se a idéia for mais complexa passará por um estudo, estudos são feitos para viabilizar ou não as idéias.

A simplicidade e desburocratização de gestão estão impregnadas no dia-a-dia da SAT, que se preocupa em acompanhar constantemente a evolução do mercado, em aprender continuamente a partir da aprendizagem de seus executivos, seus empreendedores. Para isso, a

empresa acredita que seja necessário ousar com rapidez, experimentando novos métodos e ajustando as políticas de gestão a medida em que expande seu negócio.

A função de Marcelo Alecrim é a de assumir a linha de frente. As negociações, expansões normalmente estão com ele, contatos com empresário, meio político, instituições bancárias, consultores externos, tudo isso tem ajudado muito a trazer uma gama de informações novas que molda sua visão de negócio. Suas visões são compartilhadas conosco, e são traduzidas em ações. As ações compõem a gestão da empresa no dia-a-dia, e são tocadas pelo vice-presidente, pelas diretorias e seus gerentes. (FERNANDO DINOÁ)

No ano de 2002 a Satélite transformou-se em Sociedade Anônima, um passo necessário para as empresas que desejam permanecer atuantes em um mercado cada vez mais competitivo, em especial o de distribuição de petróleo, disputado por empresas de expressão mundial. A mudança permitiu que a empresa participasse de parcerias e alianças, além de manter o compromisso de transparência perante o mercado, os bancos e fornecedores.

Em 2004, a SAT se associa a um Fundo de Investimentos do exterior, o *Darby-BBVA Latin American Private Equity Funds*, que adquiriu 34% das ações da empresa, com opção de adquirir mais 13 %. O *Darby-BBVA Latin American Private Equity Funds* é administrado pelo *Darby Overseas Investments Ltd.* e *Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A.* O Darby, de acordo com o Washington DC, é líder em investimentos de fundo privado na América Latina, operando desde 1994, quando foi fundado por Nicolas Brandy, ex-secretário do Tesouro Americano. A condição imposta pela SAT para que esta parceria fosse firmada era de que Marcelo Alecrim continuasse sendo o principal acionista (acionista controlador), presidente do conselho de administração, presidente executivo e responsável pelo direcionamento estratégico da empresa. Da mesma forma, que o vice-presidente continuasse sendo o Jucelino Sousa e que as diretorias permanecessem ocupadas pelas mesmas pessoas.

Dinoá afirmou que o intuito da parceria foi o de “oxigenação da empresa”, que sentia a necessidade de crescer, mas que ficava impossibilitada em virtude da insuficiência do capital para a realização dos investimentos. Os recursos oriundos desta parceria permitiram que a SAT ultrapassasse suas barreiras e caminhasse para ser uma empresa de expressão nacional, contanto com uma rede de aproximadamente 500 postos atualmente. A partir daí, a Satélite ampliou seus mercados atuando hoje no Norte (Pará e Tocantins), no Sudeste (São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro) e no Centro-Oeste (Goiás), além do Nordeste (todos os Estados), onde originou suas atividades.

Alguns números revelam o crescimento da empresa. Informações internas apontam que o volume de vendas no ano 2000 era em torno de 30 milhões de litros/mês, em setembro de 2005, esse volume chegou a marca de 100 milhões de litros/mês. A SAT atingiu no ano de 2005 uma parcela de 10% do *market share* do Nordeste, e 2% em nível Brasil, percentuais que demonstram o desenvolvimento eficiente de suas estratégias, e que a posiciona em 6º lugar no ranking das maiores distribuidoras de petróleo nacionais. Recorde também é esperado para a receita anual, que deverá se aproximar de 1 bilhão de dólares.

A estratégia da SAT foi de explorar mercados ineficientes, seu nicho era e continua sendo o de interiorização, da busca pelos pequenos postos. De acordo com Dinoá:

A maioria dos nossos postos estão no interior. Observe o seguinte: nós devemos ter em torno de 100 postos na Bahia, mas temos apenas 1 em Salvador, o que demonstra que o nosso nicho continua sendo o mesmo, o interior. [...] Apesar de não descartar a possibilidade de explorar oportunidades nas capitais, a maioria dos recursos liberados para investimentos vai para o interior.

O negócio cresceu e cresce aceleradamente, porém a preocupação inicial continua a mesma: a do relacionamento com o cliente, de modo que: “em Minas Gerais, nós temos que ter o sotaque mineiro, mas o espírito do Marcelo” (FERNADO DINOÁ).

A história da SAT é bonita porque teve um empreendedor que transformou essa história de um posto de combustível em uma grande distribuidora do país. Isso não acontece por acaso, acontece porque ele tem um feeling, uma disposição de trabalho, uma inteligência, um comprometimento, uma forma humilde e objetiva de construir as coisas, de construir as práticas, e muito do trabalho dele é de olho no olho. Ele gosta de conversar com as pessoas, as decisões que ele toma são muito bem embasadas depois de ouvir as pessoas, sejam profissionais de fora, sejam profissionais de dentro, amigos, colaboradores e o grande incentivador, que era um grande conselheiro, o seu pai, Jair Alecrim, falecido em dezembro do ano passado. (FERNANDO DINOÁ)

8 Conclusões

A aprendizagem organizacional tem revelado sua importância durante os últimos anos, o fato é que as empresas têm considerado a aprendizagem como importante fonte de vantagem competitiva sustentável, isso pelo caráter heterogêneo que possibilita a diferenciação e a inimitabilidade.

Nesse trabalho buscou-se desenvolver um estudo empírico acerca da aprendizagem de empreendedores, temática ainda pouco explorada pela literatura acadêmica e que merece atenção especial no novo cenário de negócios. A aprendizagem de empreendedores revela-se sob um caráter multifacetado, numa associação entre a biografia do indivíduo e o contexto sócio-cultural-temporal de suas experiências.

No caso da Satélite distribuidora de petróleo S.A., percebeu-se que a aprendizagem de empreendedores sobre oportunidade de negócio se dá em função de experiências anteriores que os indivíduos carregam consigo em conjunto com aspectos da personalidade e da situação vivenciada. A SAT conta com profissionais gabaritados no seu corpo diretivo, pessoas com largas experiências em grandes empresas nacionais e multinacionais, entre as quais diversas distribuidoras de petróleo.

A SAT não possui mecanismos formais de identificação de oportunidades, porém, dispõe de fontes valiosas de informações derivadas da filosofia de ação baseada no marketing de relacionamento, o que possibilita uma aproximação muito positiva com os membros da cadeia de suprimentos, em especial os revendedores. No nível interno, os funcionários são instigados a trazer novas idéias que, em função de uma gestão flexível e desburocratizada, poderá ser facilmente convertida em ação. Reuniões formais e informais são constantemente promovidas no sentido de aproximar os funcionários da visão do empreendedor Marcelo, além de promover uma troca de idéias baseadas nas experiências do dia-a-dia das diversas áreas da empresa. O propósito dessas reuniões é de captar o que o mercado está fazendo, tudo o que envolva de forma direta e indireta o setor de petróleo.

Além da aprendizagem por intermédio das práticas sociais no ambiente de trabalho, os empreendedores da SAT buscam estabelecer relacionamentos cordiais com diversos agentes econômicos e políticos, trocando informações e identificando novas oportunidades de negócios, cuja viabilidade é analisada antes da decisão pela implementação. As negociações e expansões normalmente estão com Marcelo, contatos com empresários, meio político, instituições bancárias, consultores externos, tudo isso tem ajudado muito a trazer uma gama de informações novas que moldam sua visão de negócio. Sua visão é compartilhada com as diretorias e, quando possível, traduzidas em ações.

A aprendizagem para os empreendedores da SAT é vista como uma atividade inacabável e dinâmica. Salienta-se que o estudo desenvolvido aqui possui algumas limitações, em especial o fato de que não se conseguiu entrevistar o executivo principal da empresa, Sr. Marcelo Alecrim, bem como o Sr. Jucelino Sousa, vice-presidente da empresa. Esses são os

dois grandes empreendedores, responsáveis pela visão e direcionamento da empresa. Possivelmente os resultados dessas entrevistas poderiam contribuir com os achados.

Por fim, acredito ser este um campo de pesquisa aberto à realização de novos estudos, que podem contribuir com o desenvolvimento da área da aprendizagem organizacional, em especial a aprendizagem de empreendedores.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learning. **Harvard Business Review**, v.69, n.3, p. 99-109, mai/jun, 1991.
- BROWN, J.; COLLINS, A.; DUGUID, P. Situated cognition and the culture of learning. **Educational Researcher**, v. 18, n. 1, p. 32-42, Jan./Feb. 1989.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, A. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CHANDLER, A. D. Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. **Journal of Economic Perspectives**, v.6, n.3, p.79-100, Summer, 1992.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-38.
- EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice. **Management Learning**, v.29, n.3, p. 259-272, 1998.
- FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n.2, p.05-28, Abr/Jun, 1999.
- _____. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.9, n.2, Abr/Jun, 2004.
- _____. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**. v.31.São Paulo: 1991.p. 63-71.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v.29, n.3, p.273-297, 1998.
- HAGUETTE, T.M.F.**Metodologia qualitativa na sociologia**. Petrópolis: ed. Vozes, 2001.
- HISRICH, R.; PETERS, M. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2003.
- HOLCOMBE, R G. The origins of entrepreneurial opportunities. **The review of Austrian Economics**. Mar. 2003, p.25-43.
- JARVIS, P. Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. **Adult Education Quarterly**, v. 37, n.3, p. 164-172, Spring, 1987.
- KIRZNER, I. Competition and entrepreneurship. **Chicago University of Chicago Press**, 1973.
- KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship: A contemporary approach**. 3. ed. The Dryden Press, 1995.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge, UK: Cambriddge University Press, 1991.
- LINCOLN, Y S.; GUBA, E G. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. (eds). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2000. p. 163- 188.
- LUCENA, E. A. **Aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis**. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- MCCARTHY, B.; LEAVY, B. The entrepreneur, risk-perception and change over time: a typology approach. **IBAR**, v. 20, n. 1, p.126-140, 1999.
- MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MEZIROW, J. Making meaning: the dynamics of learning. In:_____. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**. v. 5, n. 4, 1980. p. 491-500

PAIVA, F. **O empreendedorismo na ação de empreender**: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz. Tese de doutorado em Administração. Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

PAIVA, F.; CORDEIRO, A. T. **Empreendedorismo e espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira**. In: Salvador – BA, 2002.

RAMOS, F.H. **Empreendedores**: histórias de sucesso. São Paulo: Saraiva, 2005.

REUBER, A.R; FISCHER, E. Understanding The consequences of founders' experience. **Journal of small business management**. v. 37. April 1999

RICHTER, I. Individual and organizational learning at the executive level. **Management Learning**, v.29, n.3, p. 299-316, 1998.

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE – Revista de Administração Estratégica**, v. 42, n.1, p. 7-19, 2002.

SCHÖN, D.A. **The reflective practitioner**: how professionals think in action. USA: Basic Books, 1983.

SCHUMPETER, J.A. **Teoriado desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SHANE, Scott. Prior knowledge and and the discovery of entrepreneurial oppotunities. **Organization Science**. Vol.11, nº 4. Jul/Ago, 2000. p. 448-469.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v.25,n.1, p. 217-226, jan.2000.

TIMMONS, J A. Opportunity recognition. In: BYGRAVE, W.D.; ZACHARAKIS, A. **The portable MBA in entrepreneurship**. New Jersey, Wiley, 2004

VERSTRAETE, T. Entrepreneuriat: modélisation du phénomène. **Revue de l'Entrepreneuriat**, v. 1, n.1, 2001.