



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ELEMENTOS MOTIVADORES PARA A CRIAÇÃO DO PRÓPRIO NEGÓCIO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UFRGS como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Maria Ângela Fernandes Rodrigues

Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

**Porto Alegre
Junho/2002**

À meus pais, Átila e Maria Leda, pelo carinho, amor
e, principalmente, pelo exemplo de vida.

AGRADECIMENTOS

Ao SEBRAE, pela oportunidade e confiança que depositou na minha pessoa, em particular ao Sr. Rogério Ortiz Porto, Diretor dessa Entidade, que muito se esforçou para que esse curso acontecesse, e de forma muito especial ao Professor Dr. Hélio Henkin, também, Diretor do SEBRAE, na ocasião do início desse curso, que sempre orientou e estimulou quanto à importância do reforço da educação formal em nossas vidas.

Agradeço imensamente o interesse e a dedicação do Professor Dr. Luiz Antônio Slongo, que muito colaborou com seus conhecimentos e experiência.

Agradeço de forma muito especial à Lourdes Odete dos Santos, Socióloga e funcionária do Setor de Pesquisa do CEPA – Centro de Estudos e Pesquisas em Administração, da Escola de Administração da UFRGS, pelo carinho e dedicação com que acompanhou a realização do meu trabalho e sem ela certamente a minha trajetória teria sido muito mais complexa.

Expresso também agradecimentos a todos os empresários que me cederam tempo e contribuíram com o fornecimento de dados e pelo apoio irrestrito a este tipo de pesquisa, fator que me motivou à continuidade e conclusão deste processo de estudo.

À amiga Denise Ries Russo, colega de mestrado, pela excelente colaboração e apoio durante todo o curso e na condução desse trabalho.

À Loni Regina Pedroso, amiga e colega do SEBRAE/RS, que muito me apoiou na elaboração deste trabalho, com seu incentivo, carinho e sua dedicação.

Enfim, gostaria de agradecer, com grande paixão, a meus pais que souberam compreender minhas longas ausências, à minha irmã, Maria Angélica Rodrigues, e ao meu cunhado, Paulo Ricardo Maia, pelo carinho e compreensão dedicados durante este período e, principalmente, por entenderem o significado desta conquista na minha vida pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

Duas pessoas tiveram um papel fundamental nesta minha trajetória:

Minha sobrinha Marina Rodrigues Maia

Que, com sua inocência, sempre soube aceitar minhas ausências e, sobretudo, me ensinar diariamente o verdadeiro significado do amor.

Meu orientador, Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

Meu profundo agradecimento e admiração pelo exemplo de profissionalismo, humildade e dedicação ao trabalho. Por ter me aceitado irrestritamente e, especialmente, pela confiança e respeito às minhas idéias e estímulo à preservação do meu estilo.

SUMÁRIO

<i>INTRODUÇÃO</i>	13
<i>1 – DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</i>	16
<i>2 – DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS</i>	20
<i>2.1 – OBJETIVO</i>	20
<i>3 – BASE TEÓRICA</i>	21
<i>3.1 – O EMPREENDEDOR</i>	21
<i>3.1.1 – Características do Empreendedor</i>	23
<i>3.1.2 – Perfil do Empreendedor</i>	28
<i>3.1.3 – Tipologias de Empreendedor</i>	29
<i>3.1.4 – A Importância do Empreendedorismo para a Sociedade</i>	31
<i>3.2 – MOTIVAÇÃO</i>	33
<i>3.2.1 – O Papel da Motivação no Comportamento Empreendedor</i>	39
<i>3.2.2 – Elementos Motivadores para abrir um Negócio</i>	40
<i>4 – MÉTODO DA PESQUISA</i>	45
<i>4.1 – TIPO DE PESQUISA</i>	45
<i>4.2 – UNIVERSO PESQUISADO</i>	47
<i>4.3 – AMOSTRA</i>	47
<i>4.4 – PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS</i>	48
<i>4.5 – O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</i>	49
<i>5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS</i>	50
<i>5.1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA</i>	50
<i>5.2 – MOTIVAÇÃO DO EMPREENDEDOR NA CRIAÇÃO/CONTINUIDADE DA EMPRESA</i>	51
<i>5.2.1 – Motivos que o levaram à Abertura do Negócio</i>	51
<i>5.2.2 – A Influência Familiar na Motivação para a Abertura do Próprio Negócio</i>	55
<i>5.2.3 – A Ocupação dos Empreendedores antes da Abertura do seu Negócio</i>	56
<i>5.2.4 – A sua Experiência Pessoal com o Negócio antes da Criação da Empresa</i>	58
<i>5.2.5 – Por que você abriu/montou seu Próprio Negócio?</i>	59
<i>5.2.6 – A Origem dos Recursos para iniciar seu Negócio</i>	60
<i>5.2.7 – A Taxa de Crescimento da Empresa nos Últimos 5 Anos</i>	61

<i>5.2.8 – As Aspirações do Empreendedor no Momento da Abertura do Negócio e o Desempenho da Empresa desde o Início até os Dias de Hoje</i>	<i>64</i>
<i>5.2.9 – A Satisfação no Desempenho das Atividades Cotidianas (Gerenciais, Técnicas, Comerciais, Administrativas).....</i>	<i>67</i>
<i>5.2.10 – Você montaria este Negócio novamente?</i>	<i>69</i>
 <i>CONCLUSÃO</i>	 <i>71</i>
 <i>ESTUDOS FUTUROS.....</i>	 <i>74</i>
 <i>LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....</i>	 <i>75</i>
 <i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</i>	 <i>76</i>
 <i>APÊNDICES</i>	
<i>APÊNDICE 1 – Roteiro para as entrevistas</i>	
<i>APÊNDICE 2 – Entrevistas</i>	

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow.....35

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Influência familiar	56
QUADRO 2 – Ocupação antes de abrir o negócio.....	56
QUADRO 3 – Atividade fonte de maior satisfação	67

LISTA DE SIGLAS

ABC/MRE	Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores
DNRC	Departamento Nacional de Registro do Comércio
EMPRETEC	Programa de Desenvolvimento do Empreendedorismo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RAIS/TEM	Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE/MG	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais
T.A.T.	<i>Thematic Aperception Test</i>

RESUMO

O presente estudo identifica os elementos motivadores para a abertura do próprio negócio. Foi desenvolvido através de um estudo exploratório, que compreendeu 15 entrevistas com empresários de Porto Alegre que participaram do EMPRETEC, programa desenvolvido pelo SEBRAE/RS, nos últimos cinco anos. Os dados apresentados neste trabalho permitem verificar que os elementos motivadores para a abertura/continuidade do próprio negócio entre os entrevistados são os mesmos encontrados pela pesquisadora Jaqueline Laufer, como também encontram-se estes elementos motivadores na pirâmide de Maslow. Identificam-se entre os participantes da amostra as características e o perfil do empreendedor, como também sua tipologia. Os motivos elencados pelos entrevistados estão na ordem de satisfação/realização pessoal, desejo de autonomia ou, ainda, em função do reconhecimento, motivação identificada por Laufer como de status e poder. Quanto à influência familiar na abertura do próprio negócio, constatamos que 60% dos entrevistados recebeu esta influência, pois possuem alguém na família que tem negócio próprio. Constata-se ainda que os entrevistados valeram-se de recursos próprios ou da família para abrirem seus negócios, que oitenta por cento dos entrevistados está satisfeito com seu negócio e que a maioria dos entrevistados montaria o atual negócio novamente.

Palavras-chave: micro e pequenas empresas; empreendedor, motivação, necessidade; abertura de empresa.

ABSTRACT

The present study identifies the motivating elements that contribute to the setting up of a new business through the analysis of 15 interviews with entrepreneurs in the city of Porto Alegre who over the last five years took part in EMPRETEC, a programme carried out by SEBRAE/RS. The data presented in this piece of work allow us to verify that the motivating elements that lead to the opening and continuation of a business are the same as those found out by the researcher Jaqueline Laufer, but the motivating elements are also identified at Mallow's pyramid. The entrepreneurs' characteristics and profiles are also identified in the sample, as well as their typology. The motives pointed out by the interviewees are related to personal fulfilment and reward, a wish to be self-employed or even related to social recognition, a motivation identified by Laufer as status and power. Regarding family influence at the setting up of the business, it was observed that 60% of the interviewees had been influenced by a family member who was an entrepreneur. It has also been verified that the interviewees had used their own financial resources or their families'; 80% of them are satisfied with their companies; and most of them would set up the same business once again.

Key words: small businesses; entrepreneur, motivation, needs; setting up a business.

INTRODUÇÃO

As microempresas são consideradas um dos pilares de sustentação da economia nacional e mundial, em função de seu número, abrangência, capilaridade e capacidade de adaptação aos novos desafios, fatores determinados, constantemente, pela ordem econômica e de mercado. No Brasil, no período de 1990 a 1999, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Nacional (SEBRAE Nacional), foram constituídas 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são microempresas.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 98% das empresas existentes são de micro e pequeno porte. Com base nos dados disponíveis da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE e da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/TEM), é possível afirmar que as atividades típicas de micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o Brasil – o equivalente a 59% das pessoas ocupadas do país. Nesse cálculo estão incluídos os empregados nas micro e pequenas empresas, os empresários de micro e pequenas empresas, e os classificados como “por conta própria” (indivíduo que possui seu próprio negócio mas não tem empregados).

Existem vários critérios para classificar e/ou definir o porte das empresas. Os mais comuns são o número de empregados e o faturamento bruto anual. Para fins deste

trabalho, será adotada a classificação das micro e pequenas empresas segundo o número de empregados, utilizada pelo IBGE e pelo SEBRAE.

Dados estatísticos sobre abertura e fechamento de empresas são facilmente identificados em dados consolidados do Departamento Nacional do Registro do Comércio (DNRC). No entanto, um cruzamento com dados do SEBRAE/MG permite concluir que somente 10% dos estabelecimentos do país encerram suas atividades formalmente.

Por outro lado, existem poucas informações sobre os motivos que levam as micro e pequenas empresas ao insucesso e ao conseqüente encerramento de suas atividades. Também não existe um levantamento mais apurado sobre os motivos que levaram o empresário a abrir seu próprio negócio e, tampouco, das dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas brasileiras. Segundo dados da pesquisa realizada pelo SEBRAE Nacional em 12 estados da Federação, entre agosto/98 e junho/99, a taxa de mortalidade das empresas com até três anos de criação variou conforme a Unidade da Federação, sendo que o índice variou entre 30% e 61% no primeiro ano; de 40% a 68% no segundo ano; e de 55% até 73% no terceiro período do empreendimento.

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e a Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores (ABC/MRE), que têm por objetivo identificar e aumentar o potencial empresarial, em parceria com o SEBRAE, realizam no Brasil um trabalho de estímulo ao desenvolvimento de características empreendedoras e de sucesso, pela realização do programa internacional EMPRETEC.

Estudos já realizados sobre os fatores motivacionais para a criação do próprio negócio relatam que o fator motivador tem influência direta tanto no sucesso do empreendimento, quanto no desenvolvimento do mesmo.

No entanto, esse quadro de quase total desconhecimento sobre as motivações que levam o empreendedor a abrir seu próprio negócio e que impactam as possibilidades de sobrevivência das micro e pequenas empresas prejudica, inclusive, a formulação de políticas públicas convenientes para o segmento. Dificulta, também, a formulação e o desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades de aperfeiçoamento da gestão e dos processos de produção das micro e pequenas empresas.

A proposta deste trabalho é a de identificar os fatores motivadores à criação do próprio negócio. Para isso, a estrutura embasadora dos conceitos necessários para a constituição do problema está fundamentada em duas abordagens. Na primeira, é apresentado o empreendedor, suas características e o papel que o mesmo desempenha na economia do país; a segunda abordagem trata dos fatores motivacionais, as teorias que fundamentam os estudos e os elementos motivadores à criação de negócios.

A pesquisa foi realizada através de estudo exploratório que incluiu 15 entrevistas com empresários de Porto Alegre que participaram do programa EMPRETEC do SEBRAE/RS nos últimos cinco anos.

I – DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A importância das micro e pequenas no desenvolvimento econômico do país é de notório conhecimento, seja pelo fato de representarem 98% das empresas brasileiras, seja por abarcarem 59% da mão-de-obra ocupada no País. Elas são, hoje, tanto geradoras de riqueza como geradoras de emprego.

No mundo atual, é unânime a constatação sobre a importância que os pequenos negócios assumiram na economia de mercado, pela flexibilidade e adaptabilidade comuns aos pequenos negócios. Por este motivo, existe um grande interesse em estudar e conhecer este segmento, o que permitirá a criação de instrumentos de apoio ao seu desenvolvimento.

O SEBRAE/RS, de forma inovadora, começou a trabalhar, em 1990, a cultura empreendedora, por intermédio do produto Talentos Empreendedores. No entanto, a instituição não realizou qualquer trabalho para identificar os fatores motivadores para a abertura de um negócio.

Ainda hoje, consideram-se características do empreendedor a capacidade de assumir riscos e de ser uma pessoa inovadora, que tem necessidade de realização pessoal, uma elevada capacidade de trabalho, é otimista e confiante em si próprio.

Peter Drucker, em 1986, cunhou o termo *entrepreneurship* para expressar o novo comportamento dos agentes econômicos, em função de uma economia e de uma

organização empreendedora. Surge, então, o conceito de economia empreendedora como aquela que reordena as relações entre os agentes econômicos. No livro “Inovação e Espírito Empreendedor”, o autor caracteriza a economia empreendedora com base e ênfase nos seguintes fatores: surgimento de novos setores ou ramos de negócios propiciados para a ciência e tecnologia; a busca de pequenos negócios como auto-realização; a inovação como prática permanente para o atendimento de necessidades, o aproveitamento de oportunidades e de nichos de mercado.

Drucker destaca também as seguintes linhas de ação típicas de uma organização empreendedora: receptiva à inovação predisposta a analisar a mudança como oportunidade e não como ameaça; avaliação permanente de seu desempenho, através de indicadores de competitividade; política de recursos humanos voltada para resultados da parceria capital/trabalho.

Entrepreneur, para Betz é “(...) um empreendedor ou empresário inovador, que além do domínio de suas atribuições é visionário, é criativo, toma decisões acertadas, é líder, é um tomador de riscos (...) de modo diferenciado dos seus concorrentes.(BETZ, 1987, p. 91).

As motivações para tornar-se um empreendedor advêm de fatores de ordem pessoal, sócio-profissional e econômica (o desejo de crescimento e lucro). A conjugação desses três fatores traz à tona três grandes motivações: o desejo de autonomia, esfera em que predominam os empreendedores que experimentaram alto grau de subordinação familiar e profissional; desejo de realização pessoal, categoria na qual encontram-se empreendedores que enfrentaram grandes obstáculos no início de suas carreiras profissionais, os quais inibiram sua criatividade; e, finalmente, o desejo de *status* e poder, que abrange os empreendedores que, nas suas experiências profissionais anteriores, tiveram frustradas suas expectativas de promoção e, conseqüentemente, suas aspirações sociais prejudicadas.

Essas motivações influenciam diretamente as estratégias e as políticas de crescimento das empresas – facilmente são detectadas as empresas que crescem rapidamente, e aquelas que questionam o crescimento. No grupo das empresas que crescem, o empreendedor deseja crescer, toma decisões e se capacita para tal; suas experiências profissionais anteriores impactam fortemente suas decisões, o empreendedor e sua empresa são líderes e inovadores, e também dominam os aspectos organizacionais associados ao crescimento. As empresas que questionam o crescimento são criadas sobre a base de um produto ou de um mercado; o empreendedor contesta as vantagens do crescimento, busca eficiência dentro de um tamanho limitado, faltando-lhe ambição.

Estudando um grupo de 1805 empresas norte-americanas, os autores W. C. Dunkelberg & A. C. Cooper identificaram três tipos de empreendedores, segundo suas orientações e motivações. No primeiro grupo estão os empreendedores orientados para o crescimento, os quais percebem o ambiente como fonte de oportunidades, têm o crescimento da empresa como objetivo principal e discordam da afirmativa “uma vida confortável é o que basta”. No segundo, situam-se os empreendedores voltados para a independência, cujo estilo gerencial é o informalismo; evitam correr riscos e detestam trabalhar para os outros – o crescimento da empresa não é prioridade. O terceiro grupo abrange empreendedores orientados para a realização pessoal, que fazem somente o tipo de trabalho que gostam; seus produtos são por encomenda e os assuntos técnicos são prioritários às questões administrativas.

Muito se tem falado, estudado e pesquisado sobre o empreendedor e suas características, mas pouco se sabe sobre o que o motiva a querer abrir seu próprio negócio e qual o destino que este negócio terá diante de determinadas condições do empreendedor, tais como seu nível cultural, classe social e o conhecimento sobre o negócio que assume.

Neste trabalho, pretende-se conhecer os fatores motivacionais que levam o empreendedor a abrir o seu próprio negócio. Para tanto, é necessário partir da

definição de empreendedor, suas características e sua importância na sociedade. Também se faz necessário conhecer as teorias sobre motivação, o que motiva o ser humano a agir de determinada maneira, para que se possa compreender as motivações do empreendedor.

Evidentemente, é necessário conhecer e pesquisar quais são os elementos que motivam os empreendedores a criar e ou continuar seus próprios negócios para que, então, se possa relacionar o fator motivador e a partir dele se aprofundem estudos que possam desenvolver novas ferramentas que venham ajudar a empresários e empreendedores a administrar seus próprios negócios.

Este estudo busca lidar com essas questões, investigando um grupo de micro e pequenas empresas clientes do SEBRAE, que participaram do produto EMPRETEC nos últimos cinco anos e que tenham sede em Porto Alegre, quanto aos elementos motivadores para a criação do próprio negócio.

2 – DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

2.1 – OBJETIVO

Identificar os elementos motivadores para a criação do próprio negócio das empresas clientes do SEBRAE/RS participantes do produto EMPRETEC, nos últimos cinco anos, com sede em Porto Alegre.

3 – BASE TEÓRICA

Neste capítulo, pretende-se discorrer sobre os aspectos teóricos que irão embasar o estudo do problema proposto, fundamentado em duas abordagens. Na primeira, é apresentado o empreendedor, suas características e o papel que o mesmo desempenha na economia do país; a segunda abordagem trata dos fatores motivacionais, as teorias que fundamentam os estudos e os elementos motivadores da criação de negócios.

3.1 – O EMPREENDEDOR

Na literatura sobre o empreendedorismo existem diferentes perspectivas a respeito da definição do termo empreendedor. Pesquisadores tendem a perceber e definir empreendedores usando premissas de suas próprias disciplinas. O presente trabalho vai se ater às definições dos comportamentalistas, já que o estudo tem como foco central os aspectos motivacionais do empreendedor.

Segundo Longenecker,

“(...) os empreendedores são os heróis populares da moderna vida empresarial. Eles fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. Já não o vemos como provedores de mercadorias e autopeças nada interessantes. Em vez disso, eles são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em

crescimento, produtiva. A cada ano, milhares de indivíduos desse tipo, de adolescentes a cidadãos mais velhos, inauguram novos negócios por conta própria e assim fornecem a liderança dinâmica que leva ao progresso econômico.” (LONGENECKER, 1997, p. 3).

Na definição de Roberto Cintra Leite,

“(...) o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, pois além de ser capaz de identificar oportunidades de mercado, possui uma aguçada sensibilidade financeira e de negócios, para transformar aquela idéia em um fato econômico a seu benefício. Ele busca tanto atender os desejos dos seus futuros consumidores como satisfazer as suas necessidades de realização profissional.” (CINTRA LEITE, 1998, p. 36).

O empreendedor transforma uma condição insignificante em uma excelente oportunidade de negócio, por ser um catalisador de mudanças, um visionário, ele tem uma personalidade criativa e inovadora. Tem uma excepcional capacidade estrategista e de criar novos métodos de penetração e criação de novos mercados.

A viabilidade de uma pequena empresa está estruturada na figura do empresário – o empreendedor – pois ele é o ponto central que acarretará ou não o sucesso do empreendimento. Para tal, aponta-se como fundamental que o empresário apresente algumas características que determinarão esse sucesso.

Longenecker (1997) diz que um estereótipo comum do empreendedor enfatiza características como uma enorme necessidade de realização, uma disposição para assumir riscos moderados e uma forte autoconfiança. Entretanto, destaca que não há prova científica da importância dessas características e, também, que há exceções a toda regra. Ou seja, existem indivíduos que não apresentam essas características e assim mesmo podem ter sucesso como empreendedores.

José Carlos Dornelas assim define o empreendedor:

“(...) Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem deixar um legado. Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos” (DORNELAS, 2001, p. 19).

Definições mais atuais falam do empreendedor como um ser social, produto do meio em que vive. Portanto, se uma pessoa vive em um ambiente que valoriza o empreendedorismo, o empreendedor terá motivos para querer abrir seu negócio. Seguindo esta linha de pensamento, a região, a cidade, o estado ou o país em que vive o empreendedor também serão decisivos para seu sucesso.

Fernando Dolabela diz:

“(...) o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, empreendedores nascem por influência do meio em que vivem. Pesquisas mostram que os empreendedores têm sempre um modelo, alguém que os influencia” (DOLABELA, 1999, p. 30).

3.1.1 – Características do Empreendedor

Há várias décadas que os empreendedores vêm sendo descritos como indivíduos internamente motivados para atuar empreendedoramente, mais autoconfiantes e mais desejosos de independência e autonomia do que as pessoas não-empreendedoras. Os empreendedores são pessoas que têm forte predisposição pessoal para o progresso e são menos permeáveis a atitudes fatalistas sobre o futuro e sobre as próprias condições para enfrentar os fatores adversos, melhorar o ambiente externo, e encarar situações difíceis como desafios. Portanto, agem de maneira oposta à conduta de pessoas que agarram-se à crença de não poderem controlar seus destinos e que responsabilizam-se

psicologicamente contra as experiências de fracasso, optando pela negação da responsabilidade pessoal, pela passividade e pelo embotamento da criatividade.

Enquanto as pessoas em geral, e especialmente teóricos e pesquisadores de desenvolvimento econômico, delineavam um perfil comportamental dos empreendedores a partir de observações da conduta (e das conseqüências da conduta desses indivíduos), cientistas comportamentais realizaram numerosos estudos e experimentos para definir cientificamente as diferenças comportamentais entre empreendedores. Deve haver mais de uma centena de estudos sobre o perfil psicológico do empreendedor, que resultam em uma lista de dezenas de traços que o caracterizam. Entretanto, os estudos mais conhecidos e mais aceitos foram realizados pelo psicólogo norte-americano David McClelland e sua equipe de pesquisadores.

McClelland et al (1969) descreve o empreendedor, fundamentalmente, por sua estrutura emocional. Nas concepções das teorias do comportamento humano, praticamente toda a conduta humana é motivada. Isto é: o homem age em função de obter satisfação para suas necessidades e desejos, consciente e inconscientemente, definindo um objetivo (algo no meio externo) a ser alcançado como resultado de uma conduta estratégica.

As inúmeras necessidades humanas podem ser divididas em necessidades fisiológicas ou de sobrevivência, e necessidades psicológicas ou psicossociais. As necessidades psicológicas têm sido classificadas e descritas de diversas formas por muitos psicólogos, mas, em linhas gerais, abrangem necessidade de:

- segurança emocional;
- autonomia;
- aceitação pelos outros;
- amor e amizade;
- influência sobre o meio e sobre outras pessoas;
- prestígio;
- maximização do potencial individual de aptidões e habilidades;

- aprendizagem;
- inovação;
- auto-aperfeiçoamento.

Embora todos os seres humanos tenham essas necessidades e devam satisfazê-las em alguma medida para manter a saúde física e desenvolverem uma personalidade integrada e equilibrada, a intensidade de cada uma, assim como sua configuração específica, variam de indivíduo para indivíduo, de acordo com a história de vida de cada um. Entre os seres humanos, encontram-se pessoas cujo comportamento está predominantemente dirigido para necessidades de associação e aceitação social; outras, dirigidas para a segurança; outras, para o exercício do poder. Nestes casos, as outras necessidades são periféricas na dinâmica de personalidade do indivíduo.

Segundo as suposições de McClelland, corroboradas por muitas pesquisas e experimentos que utilizaram um teste de avaliação motivacional, o *Thematic Aperception Test* (T.A.T), e testes de resolução de problemas, o indivíduo empreendedor tem uma estrutura motivacional diferenciada pela presença marcante de uma necessidade específica: a necessidade de realização.

A necessidade de realização é apresentada como uma característica necessária para o empreendedor obter sucesso. Longenecker definiu necessidade de realização “(...) como um desejo de ter êxito, em que o sucesso é medido em relação a um padrão pessoal de excelência”(LONGENECKER, 1997, p. 9).

McClelland diz que a necessidade de realização é a força motriz da ação empreendedora, que significa “conquistar algo com esforço próprio”, realizar algo difícil. A necessidade de realização impele o indivíduo a buscar objetivos que envolvem atividades desafiantes, com uma acentuada preocupação em fazer bem e melhor, que não é determinada apenas pelas possíveis recompensas em prestígio e dinheiro. O autor descobriu uma correlação positiva entre a necessidade de realização e a atividade como empreendedor. De acordo com McClelland, aqueles que se tornam

empreendedores têm, em média, uma necessidade mais alta de realização do que os membros da população em geral.

A disposição para assumir riscos é a segunda característica apontada pelo autor como presente na maioria dos empreendedores. McClelland descobriu em seus estudos que os indivíduos com alta necessidade de realização também têm tendências moderadas para assumir riscos.

A autoconfiança é a terceira característica apresentada por Longenecker. Segundo o autor, “(...) *autoconfiança é a crença de que o sucesso de alguém depende principalmente dos seus próprios esforços.*” (LONGENECKER, 1997, p. 10). Os indivíduos que possuem autoconfiança sentem que podem enfrentar os desafios que os confrontam. Eles têm uma noção de domínio sobre os tipos de problemas que podem encontrar. Estudos mostram que os empreendedores de sucesso tendem a ser indivíduos independentes, que vêem os problemas de iniciar um novo negócio, mas acreditam em sua habilidade para superar esses problemas.

José Dornelas (2001), ao descrever as características do empreendedor de sucesso, cita quinze características. São elas: ser visionário, saber tomar decisões, indivíduos que fazem a diferença; saber explorar o máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são dedicados; otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o seu próprio destino; ficam ricos; são líderes e formadores de equipes; são bem relacionados (*networking*); são organizados; planejam; possuem conhecimento; assumem riscos calculados; criam valor para a sociedade. Segundo o autor, o empreendedor, além de ser um visionário, tem a habilidade de implementar os seus sonhos, decidir corretamente na hora certa e rapidamente implementar suas ações. Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia através da geração de renda e canalizando sua criatividade para buscar soluções para melhorar a vida das pessoas.

Fernando Dolabela (1999), baseado em pesquisas realizadas por J. A. Timmons em 1994 e por J. A. Hornaday em 1982, apresenta um resumo das principais características do empreendedor:

“(...)

- *Empreendedor tem um modelo, uma pessoa que o influencia.*
- *Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.*
- *Trabalha sozinho.*
- *Tem perseverança e tenacidade.*
- *O fracasso é considerado um resultado como outro qualquer. O empreendedor aprende com os resultados negativos, com os próprios erros.*
- *Tem grande energia. É um trabalhador incansável. Ele é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar os seus esforços para alcançar resultados.*
- *Sabe fixar metas e alcançá-las. Luta contra padrões impostos. Diferencia-se. Tem a capacidade de ocupar um espaço não ocupado por outros no mercado, descobrir nichos.*
- *Tem forte intuição. Como no esporte, o que importa não é o que se sabe, mas o que se faz.*
- *Tem sempre alto comprometimento. Crê no que faz.*
- *Cria situações para obter feedback sobre o seu comportamento e sabe utilizar tais informações para o seu aprimoramento.*
- *Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.*
- *É um sonhador realista. Embora racional, usa também a parte direita do cérebro.*
- *É líder. Cria um sistema próprio de relações com empregados. É comparado a um líder de banda, que dá liberdade a todos os músicos, extraindo deles o que têm de melhor, mas conseguindo transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo a partitura, um tema, um objetivo.*
- *É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.*
- *Aceita dinheiro como uma das medidas de seu desempenho.*
- *Tece redes de relações (contatos, amigos) moderados, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar os seus objetivos. A rede de relações interna (com sócios, colaboradores) é mais importante que a externa.*
- *O empreendedor de sucesso conhece muito bem o ramo que atua.*
- *Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.*
- *Traduz seus pensamentos em ações*
- *Define o que deve aprender (a partir do não definido) para realizar as suas visões. É pró-ativo diante daquilo que deve saber: primeiramente define o que quer, aonde quer chegar, depois busca o conhecimento, que lhe permitirá atingir o*

objetivo. Preocupa-se em aprender a aprender, porque sabe que no seu dia-a-dia será submetido a situações que exigem a constante apreensão de conhecimentos que não estão em livros. O empreendedor é um fixador de metas.

- *Cria método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz. Emoção e afeto são determinantes para explicar o seu interesse. Aprende indefinidamente.*
- *Tem alto grau de internalidade, o que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que pode mudar algo no mundo. A empresa é um sistema social que gira em torno do empreendedor. Ele acha que pode provocar mudanças nos sistemas em que atua.*
- *O empreendedor não é um aventureiro, assume riscos moderados. Gosta do risco, mas faz tudo para minimiza-lo. É inovador e criativo. (A inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não dar consequência a um produto).*
- *Tem alta tolerância à ambigüidade e à incerteza e é hábil em definir a partir do indefinido.*
- *Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.” (DONABELA, 1999, p. 37).*

3.1.2 – Perfil do Empreendedor

Segundo Michael Gerber (1992), para se tornar um empresário bem-sucedido, é necessário que ele possua características técnicas, gerenciais e, principalmente, empreendedoras. Isso quer dizer que o empresário deve reunir a imaginação e a determinação de um empreendedor, que transforma possibilidade em oportunidades de negócios; a habilidade e a capacidade de um gerente, que mantém o negócio funcionando com organização e planejamento; e os conhecimentos de um técnico, que coloca o negócio para funcionar, importando-se apenas com o presente. Os conflitos entre uma faceta e outra sempre existirão, mas precisam ser superados, para que haja harmonia necessária para o bom funcionamento da empresa. O ideal é conquistar o equilíbrio entre essas três características.

Para Dolabela (1999), o campo central das pesquisas sobre empreendedorismo concentra-se no estudo do ser humano e seus comportamentos que podem conduzir ao sucesso, sendo que o conjunto que compõe o instrumental para ser um empreendedor

de sucesso: as ferramentas gerenciais e o domínio da tecnologia (o saber fazer) são vistas como consequência do processo de aprendizado de alguém capaz de atitudes definidoras de um novo contexto, ou seja, o empreendedor, que saberá aprender na hora oportuna o que for necessário para a criação, desenvolvimento e realização de sua visão.

3.1.3 – Tipologias de Empreendedor

Os empreendedores não são homogêneos. Eles vêm de diversos níveis sociais, culturais e econômicos, mostram diferentes estilos de gerenciamento e são motivados por diferentes fatores. As tipologias contribuem para uma descrição mais parcimoniosa de empreendedores e seus comportamentos, e contribuem na tarefa de construção de teorias. Tipologias fornecem generalizações, desde que relações possam ser aplicadas a todos os membros do mesmo grupo – portanto, tipologias não são facilmente descritas, mas servem como uma fundamentação crítica para o desenvolvimento de teorias.

Vários pesquisadores classificaram empreendedores ou proprietários de pequenos negócios de acordo com suas motivações e métodos de gerenciamento. Assim N.R. Smith (1967), em um trabalho de pesquisa, classificou os empreendedores em “empreendedores artesanais” e “empreendedores oportunistas”.

Os empreendedores artesanais tinham um histórico mais freqüente como empregados; uma formação escolar relativamente menor; uma identificação anterior mais freqüente com as operações de chão-de-fábrica, ao invés de alto gerenciamento; suas histórias pessoais, em geral, os identificam como trabalhadores competentes. Como proprietários-gerentes, eles eram paternalistas, utilizavam relacionamentos pessoais no marketing e seguiam estratégias relativamente rígidas. Na sua maioria, tinham pouca educação formal e experiência gerencial; preferiam o trabalho técnico do que as tarefas administrativas e, geralmente, mostravam-se satisfeitos com o conceito

“vivendo confortavelmente” (*versus* fazendo muito dinheiro). Eles evitam riscos e não estão preocupados com a busca de parcerias ou de investimentos.

Os empreendedores oportunistas são descritos como tendo um histórico de classe média, uma educação mais ampla, uma experiência de trabalho variada e uma identificação anterior com o alto gerenciamento. Como proprietários-gerentes, eles delegam mais, percebem muitas fontes externas de financiamento, são pró-ativos no marketing e desenvolvem estratégias de competitividade mais inovadoras e diversas. As empresas fundadas por eles apresentam taxas de crescimento muito mais altas do que aquelas dos empreendedores artesanais. Os oportunistas demonstram inclinação para desafios gerenciais e estão orientados para o futuro; eles parecem mais dispostos a mudanças e possuem habilidade para responder ao ambiente. Suas organizações crescem rapidamente e possuem estratégias de diversidade e inovação.

Em outro estudo, A. C. Filley e R. J. Aldag (1978) fazem a seguinte classificação: artesão, promotor ou administrador. Em geral, eles mostram o artesão como pouco adaptado, inclinado a evitar o risco e concentrado em fazer um confortável ambiente. Suas empresas eram estáveis e os escores de qualidade estavam negativamente correlacionados com as medidas de crescimento.

As empresas dos empreendedores promotores eram organizadas informalmente para explorar um único tipo de competitividade avançada. Eles eram centralizadores no controle para o principal executivo e as empresas tinham, muitas vezes, curta duração e natureza transitória.

Filley e Aldag descrevem as empresas do empreendedor administrador como formalizadas e profissionais. Eles utilizam planejamento, regras escritas e orçamento controlado. As empresas são grandes no tamanho e dependem menos da liderança do principal executivo.

William C. Dunkelberg e Arnold C. Cooper, da Purdue University, de Massachusetts, Estados Unidos, realizaram uma pesquisa junto a pequenos proprietários pertencentes à Federação Nacional de Negócios Independentes dos EUA em 1982. Os pesquisadores enviaram questionários para 1850 sócios desta Federação. No documento, incluíram questões sobre seus históricos, motivações e o processo pelo qual eles iniciaram seus negócios. Com base neste trabalho de investigação, concluíram que os empreendedores podem ser classificados em três grandes grupos: os proprietários orientados para o crescimento; os empreendedores fortemente orientados pelo desejo de independência; e aqueles que tinham orientação artesanal.

Os empreendedores orientados para o crescimento, em geral, desejam um crescimento substancial e percebem seus negócios como em rápida transformação.

Os empreendedores orientados para a independência, na sua grande maioria, expressaram que o motivo para abrirem seus negócios foi o de evitar trabalhar para os outros. Em geral, encontra-se este tipo de empreendedor entre os profissionais liberais.

Os empreendedores com uma orientação artesanal geralmente preferem fazer o que gostam da maneira que querem; preferem lidar com os problemas técnicos do que com os problemas de gerenciamento. Em geral, estes empreendedores têm um grau de educação formal baixo.

3.1.4 – A Importância do Empreendedorismo para a Sociedade

Em curtos períodos de tempo, o mundo tem passado por várias transformações, sendo o século XX o mais significativo em termos de mudanças, já que a maioria dos inventos aconteceram nesse século.

Obviamente que por trás destes inventos existem pessoas com características especiais que são visionárias, que questionam, que querem algo diferente, enfim que empreendem.

No século XX, em razão de contextos sóciopolíticos, culturais, de desenvolvimento tecnológico, entre outros, alguns conceitos administrativos predominaram; no início do século foi o movimento da racionalização do trabalho; na década de 1930, o movimento das relações humanas; entre 1940 e 1950, o movimento do funcionalismo estrutural; em 1960, os sistemas abertos; nos anos 70, o movimento das contingências ambientais; e, atualmente, não existe um movimento predominante, mas acredita-se que o empreendedorismo será cada vez mais o propulsor das mudanças na forma de se fazerem negócios no mundo.

Com se pode ver, o papel do empreendedor sempre foi fundamental na sociedade, e o fato de só agora se falar em empreendedorismo e em programas de incentivo e capacitação de empreendedores, se deve ao avanço tecnológico, grande e rápido, à economia e aos serviços mais sofisticados. A sociedade requer um número muito grande de empreendedores. Pode-se dizer que estamos na era do empreendedorismo, pois são eles que estão derrubando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho, gerando riqueza para a sociedade.

Segundo Timmons (1994) citado em Fernando Dolabela (1999) “(...) *o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20*” (TIMMONS apud DOLABELA, 1999, p. 27).

No Brasil, começou-se a falar em empreendedorismo em 1990, com a criação de entidades como o SEBRAE. Antes disso, não havia ambiente econômico e político favorável para a abertura de pequenos negócios, bem como programas e órgãos públicos direcionados a informar e capacitar os pequenos negócios.

3.2 – MOTIVAÇÃO

De modo genérico, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou seja, tudo aquilo que dá origem a um comportamento. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo, provindo do ambiente, ou ser gerado internamente através dos processos do raciocínio do indivíduo. Sob este aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição, ou seja, do conhecimento que o indivíduo tem de si mesmo e do ambiente que o rodeia

Segundo a psicóloga clínica Maria Alice Magalhães, em entrevista para a revista *Treinamento e Desenvolvimento*:

“Quando uma pessoa registra um desejo ou uma necessidade em si, abrangendo desde a fome, sede, sexo ou mesmo algo como um estímulo provindo dos sentidos, como certa música que suscita uma lembrança e, a partir daí, um desejo ou uma imagem que a estimula, isso produz uma concentração de energia numa região particular do corpo, que pode expressar com tensão ou motivo”
(MAGALHÃES apud NEVES, CORTES, 1996, p.7).

No processo de motivação, ocorre uma intercomunicação entre vários motivos, responsável pela formação de um “centro de motivação”, o qual vai mobilizar toda a reação do organismo na busca de uma resposta para liberação daquela energia concentrada.

Klering (1990), em seu artigo *Motivação: mitos e enfoques atuais*, assim fala sobre motivação:

“A investigação da motivação não é simples porque se parte de inferências sobre as origens do comportamento de indivíduos. Esse comportamento tem sido atribuído, de acordo com C. W. Bergamini, a dois fenômenos, que são distintos e inconfundíveis: movimento e a motivação. O movimento é decorrente da ação de fatores externos sobre as pessoas, como na acepção Behaviorista, em que o comportamento (animal e humano) pode ser condicionado por fatores existentes

no meio ambiente, sob forma de um contínuo que abrange estímulos-resposta.

A motivação, de outro lado, é um fenômeno interno. Conforme Archer, não obstante o mito existente de que sejam a mesma coisa, a motivação é a antítese da satisfação. Ela nasce das necessidades humanas, enquanto que os fatores de satisfação são extrínsecos”(KLERING, 1990, p. 241).

Para Chiavenato *“Em termos de comportamento, a motivação pode ser conceituada como esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo” (CHIAVENATO, 1994, p. 165).*

Kotler diz que

“(...) a pessoa tem muitas necessidades em qualquer momento. Algumas dessas necessidades são biológicas, originadas de estados de tensão como fome, sede ou desconforto. Outras são psicológicas, originadas de necessidade de reconhecimento, de auto-estima ou de relacionamento. Grande parte dessas necessidades não é tão forte a ponto de se motivar a pessoa a agir em um determinado momento. Elas só se tornam um motivo quando aumentam de intensidade. O motivo (impulso) é uma necessidade com tal grau de intensidade que leva a pessoa a tentar satisfazer-se” (KOTLER, ARMSTRONG, 1999, p. 103).

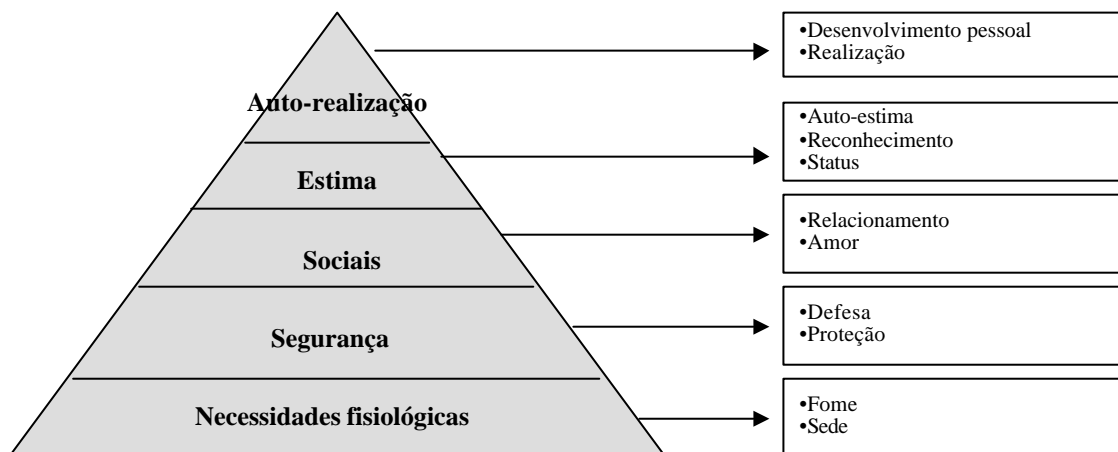
Apesar de muitas pesquisas sobre motivação, ainda não se tem conclusões cientificamente corretas ou aceitas sobre o tema, por isso, muitos autores ainda buscam explicar a motivação a partir do que a provoca e a dinamiza, que são as necessidades humanas.

Tanto Kotler como Chiavenato citam a teoria motivacional de Abraham Maslow, que parte da teoria das necessidades humanas e da hierarquização das mesmas para explicar a motivação das pessoas.

Segundo Maslow (1970), citado em Kotler (1995), em mercados consumidores e comportamento do consumidor, as necessidades humanas são organizadas de forma hierárquica, sendo em ordem de importância as necessidades fisiológicas (que dizem respeito à sobrevivência das pessoas), as necessidades de segurança (proteção ou

defesa contra alguma ameaça real ou imaginária), as necessidades sociais (que referem-se aos relacionamentos e sentimentos de amor), as necessidades de estima (reconhecimento, auto-realização e *status*) e as necessidades de auto-realização (referem-se ao desenvolvimento pessoal e a realização pessoal). Segundo Maslow, a pessoa vai satisfazer primeiro a necessidade mais premente e somente após irá surgir outra, que se tornará principal, e assim irão surgindo novas necessidades e motivações para saná-las. Na FIGURA 1, reproduz-se a hierarquização das necessidades humanas, segundo Maslow, a qual lembra uma pirâmide:

FIGURA 1
Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Philip Kotler e Gary Armstrong em *Princípios de Marketing*, adaptado de *Motivação e Personalidade* de Abraham Maslow

As necessidades referidas na pirâmide são assim explicadas:

- *Necessidades Fisiológicas*: são as necessidades vegetativas relacionadas com a fome, o cansaço, o desejo sexual, etc. Essas necessidades dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e da espécie;
- *Necessidades de Segurança*: levam o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A procura de segurança, o

desejo de estabilidade, a fuga ao perigo, a busca por um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades de segurança. As necessidades de segurança também estão relacionadas à sobrevivência do indivíduo;

- *Necessidades Sociais*: relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas: amor, afeição, participação levam o indivíduo à adaptação à vida social ou à inadaptação a vida social;
- *Necessidades de Estima*: relacionadas à auto-avaliação e auto-estima dos indivíduos. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, auto-apreciação, reputação, reconhecimento, amor-próprio, prestígio, *status*, poder, força;
- *Necessidades de auto-realização*: relacionadas com o desejo de cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial. Essa tendência geralmente se expressa através do desejo de tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo aquilo que pode ser.

A teoria da motivação de Maslow se baseia nas seguintes pressuposições:

- 1) cada comportamento humano pode ter mais de uma motivação. Qualquer comportamento motivado é uma espécie de canal pelo qual muitas necessidades podem ser satisfeitas isolada ou simultaneamente;
- 2) todo estado do organismo é motivado ou motivador, nenhum comportamento é casual;
- 3) as necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia de valor ou de importância: uma necessidade superior somente se manifesta quando a necessidade inferior foi satisfeita. Toda necessidade está intimamente relacionada com o estado de satisfação ou de insatisfação de outras necessidades;

- 4) a necessidade inferior monopoliza o comportamento do indivíduo e tende automaticamente a organizar a mobilização das diversas faculdades do organismo. Assim as necessidades mais elevadas tendem a ficar relegadas a um segundo plano.

Existem outras teorias que procuram explicar a motivação humana como o modelo contingencial de Vroom, o modelo da expectativa e a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg.

Vroom salienta que a motivação para produzir em quaisquer circunstâncias em que o indivíduo se encontre são: expectativas, recompensas, relações entre expectativas e recompensas. Sendo as expectativas os objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos; as recompensas significam a relação percebida entre a produtividade atingida e o alcance dos objetivos individuais; e o último item refere-se à capacidade de influenciar a produtividade individual para satisfazer suas expectativas com as recompensas, ou seja, a capacidade percebida de influenciar o seu próprio nível de produtividade.

O modelo de expectativa é um modelo baseado em objetivos gradativos, isto é, em caminhos e objetivos. O modelo parte da hipótese de que a motivação é um processo que orienta opções de comportamento diferentes na medida em que caminha por objetivos intermediários em direção a objetivos finais. A motivação é um processo governado por escolhas ou opções de comportamentos. O indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados provenientes do comportamento escolhido. Estes resultados adquirem valências que podem ser positivas quando indica um desejo de alcançar um determinado resultado final e valência negativa quando significa o desejo de fugir de um determinado resultado final. O modelo de expectativa é um modelo contingencial de motivação: o nível de motivação de uma pessoa é contingente em relação às valências que cada pessoa percebe e a instrumentalidade que acredita ter o seu comportamento ou desempenho no trabalho.

Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Os fatores higiênicos, também denominados fatores extrínsecos ou ambientais, estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentre as quais elas desempenham seu trabalho. Os fatores motivacionais também chamados de fatores intrínsecos, estão relacionados com o cargo e com a natureza das tarefas que a pessoas executa. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização. Os fatores responsáveis pela satisfação no trabalho são totalmente independentes e sem nenhuma ligação com os fatores responsáveis pela insatisfação.

Earnest R. Archer (in BERGAMINI, CODA, 1997) fala que existem cinco interpretações erradas sobre a motivação que são: a crença de que uma pessoa pode motivar outra; a crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação; a crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também determinante de sua direção positiva ou negativa; a crença de que a motivação seja o catalisador que induz comportamentos positivos; e por ultimo cita a crença de que os fatores de motivação e os fatores de satisfação sejam a mesma coisa. Archer afirma: “(...) *A motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades*”(BERGAMINI, CODA, 1997, p. 25).

A grande parte das teorias atuais que consideram a motivação como uma predisposição interior para uma ação tem sua origem nos conceitos que priorizam as necessidades como fontes de energia, capazes de dinamizar o comportamento motivacional. Para tanto, é necessário conhecer as origens das forças motivacionais, ou seja, conhecer o comportamento dos seres vivos. Indiscutível as diferenças do ser humano em relação aos outros animais, sendo o ser humano livre e fonte de seus próprios atos, portanto detentor de sua realidade subjetiva (própria, pessoal, com sentimentos emoções e percepções).

Cecilia Bergamini diz que:

“(...) quando se trata de motivação, parece indispensável levar em consideração que o ser humano, diferentemente dos animais, não exhibe comportamentos orientados apenas por estímulos impostos pelo meio ambiente. Outras variáveis de grande importância estão em jogo, sendo simplista demais não leva-las em conta” (BERGAMINI, CODA, 1997, p. 85).

3.2.1 – O Papel da Motivação no Comportamento do Empreendedor

A motivação é o grande dilema da vontade. A vontade mais intensa é a que mais motiva, a que se vê empurrada em direção a algo mais atrativo, que incita a perseguir uma meta distante, mas alcançável. Os agentes motivadores são os que põem em marcha a vontade e a fazem realidade, capaz de superar as dificuldades e o cansaço próprios do esforço realizado para atingir a meta desejada. Estar motivado significa ter uma representação antecipada da meta, a qual arrasta uma ação e é daí que surge boa parte do projeto pessoal que cada indivíduo deve ter.

Desejo de crescimento e capacidade de administrar os aspectos organizacionais deste crescimento são duas características gerais dos empreendedores cuja empresa conhece um desenvolvimento rápido e adquire uma boa posição no seu mercado. Todavia, uma análise mais aprofundada de estilos de direção e de gestão dos empreendedores nos permite constatar que os dois fatores não são os únicos em questão. Na realidade, parece que as atitudes dos empreendedores face ao problema do desenvolvimento de sua empresa são amplamente resultado da importância relativa de suas motivações – realização ou criação, poder, autonomia – motivações que tornam-se determinantes não somente no momento da criação, mas ao longo da vida da empresa.

Carlos João Santos Pereira diz:

“(...) O empresário deve estar sempre motivado, com ânimo elevado, para poder tomar as decisões necessárias para a solução dos problemas naturais que surgem no dia-a-dia. Ele deve transmitir segurança e satisfação no trabalho que realiza. Se ele tem contato direto com clientes, não pode demonstrar qualquer animosidade que venha a desmotivá-los de comparar seus produtos e/ou serviços. Do mesmo modo, os empregados não deverão ter nenhum sinal de desmotivação de seu patrão, para que isso não venha a influenciar negativamente no resultado de seu trabalho” (PEREIRA, 1998, p. 97).

3.2.2 – Elementos Motivadores para abrir um Negócio

Geralmente, admite-se que os empreendedores têm dois objetivos principais: um crescimento máximo da empresa e um lucro tão alto quanto possível. Na realidade, parece que este raciocínio, fundado sobre um estudo econômico da motivação do empreendedor, ignora a influência das motivações psicológicas e seu impacto sobre a atitude do empreendedor em relação ao crescimento da empresa.

Fatores ao mesmo tempo pessoais e sócio-profissionais interferem na decisão de criar uma empresa. Jaqueline Laufer, em artigo publicado na Revista Francesa de Administração, de novembro de 1975, apresenta os resultados de pesquisa realizada com empreendedores franceses, na qual conclui que a conjugação dos fatores pessoais e da experiência vivida no começo da carreira profissional de empreendedor faz surgir três motivações principais nos empreendedores:

- um desejo de autonomia, predominante naqueles que experimentaram um alto grau de subordinação no meio familiar e profissional;
- um desejo de realização individual, predominante naqueles que enfrentaram no momento de seus começos profissionais os obstáculos à sua criatividade e ao livre desenvolvimento de suas idéias;

- um desejo de *status* e de poder, predominante naqueles cujas aspirações sociais e profissionais foram contrariadas no momento de seus começos profissionais e cujas esperanças de promoção foram frustradas.

Laufer (1975), em trabalho de pesquisa com aproximadamente 60 empreendedores franceses, baseada na motivação dominante, classifica os empreendedores, correlacionando o fator motivador com os principais objetivos do empreendedor, em três categorias: os empresários e os inovadores; os empreendedores-proprietários; os empreendedores-técnicos.

No grupo dos empresários e inovadores, os empreendedores iniciaram suas empresas com um forte desejo de realização individual. Longe de considerar a autonomia ao mesmo tempo pessoal e econômica como um objetivo distante de suas atividades, estes empreendedores procuram, acima de tudo, o crescimento e o desenvolvimento técnico de suas empresas. Todas as outras facetas de seus papéis como empreendedores são subordinadas a esta estratégia de base, inclusive no que diz respeito à propriedade da empresa, considerada – contrariamente a outros empreendedores – como um dos aspectos essenciais de sua atividade e como uma das condições de sua eficácia.

Os empresários e os inovadores consideram que se deve tratar o problema da autonomia financeira no quadro de uma estratégia mais global, na qual os objetivos são o desenvolvimento técnico e o crescimento econômico otimizado de sua atividade. Para estes empreendedores, a motivação essencial foi de lançar uma nova atividade e desenvolvê-la. É certo que o dinheiro e o lucro não lhes são indiferentes, mas este interesse não se estende até o desejo de controlar financeiramente a empresa.

A segunda categoria de empreendedores, os empreendedores-proprietários, se distingue do grupo precedente em vários aspectos. No conjunto ligeiramente mais velhos, eles têm criado suas empresas em condições seguidamente difíceis após anos de submissão numa empresa. Um grande número deles tornou-se muito cedo

empreendedor, após um fracasso em seus estudos ou começos profissionais acidentados. Todos fizeram-se empreendedores tanto para satisfazer seus desejos de poder, quanto para melhor realizarem-se. Isto os distingue do grupo dos empreendedores e inovadores, para o qual as dimensões de independência e de *status* tinham uma importância muito secundária em relação ao desejo de criação.

O crescimento da empresa é, neste caso, um objetivo muito importante, porque ele é um meio de realizar um desejo de sucesso e de *status*.

Seus comportamentos frente aos problemas de autoridade são, desta forma, uma mistura de tentativas de descentralização das decisões e das estratégias mais ou menos conscientes, cujo objetivo é recuperar a parte de poder abandonada.

Apesar dos empreendedores do grupo terem escolhido o crescimento, o temor continua presente na possibilidade de que este crescimento se faça contra suas autoridades. Freqüentemente, os empreendedores deste tipo cercam-se de executivos autodidatas ou favorecem a promoção interna pelo poder aos cargos de responsabilidade. Esta atitude aumenta muito a dependência destes executivos em relação a seus patrões.

Os empreendedores desse grupo aparecem como sendo muito interessados pelo sucesso e o crescimento de suas empresas. Esta empresa em crescimento é o melhor testemunho de seu poder e *status*. Por outro lado, eles perseguem este objetivo de tal forma que isto não ameaça suas autonomias, e eles pensam ficar no domínio de suas empresas até o final de suas carreiras.

Os empreendedores-técnicos, que recusam o crescimento como objetivo para sua empresa, são normalmente os que sentem uma certa dificuldade em administrar os problemas de organização. Esta incapacidade pode ter como origem uma experiência organizacional muito limitada. Na verdade, seguidamente, ela provém do desejo do empreendedor de tudo controlar na empresa, até os níveis mais subalternos. Os

empreendedores desta terceira categoria são bons técnicos, e suas empresas estão bem posicionadas no mercado. Sua concepção da autoridade é, no entanto, sem divisão e eles aparecem de fato como autoritários em muitos aspectos de sua gestão.

Os empreendedores-artesãos não sentem nenhum prazer no exercício do poder. A noção de crescimento lhes é desconhecida. Eles desejam, antes de mais nada, proteger sua independência e sua liberdade de ação.

Sabe-se que estes empreendedores estão perfeitamente determinados a manter a autonomia financeira de sua empresa e esta preocupação constitui para eles um dos motivos limitadores do crescimento da empresa.

Os empreendedores-artesãos não somente recusam o crescimento, como procuram priorizar as posições protegidas no mercado, pelo atalho, por exemplo, da terceirização.

Mesmo que eles possam aparecer como relativamente marginais no plano econômico, o caso destes criadores de empresas é interessante para uma maior compreensão da natureza das motivações necessárias aos verdadeiros empreendedores. De fato, apresenta-se seguidamente o gosto pela independência como uma das motivações mais importantes do empreendedor.

No entanto, parece claramente que somente o desejo de independência não é suficiente para sustentar uma atividade do empreendedor, se não lhe está associado um desejo de realização ou de exercício do poder.

Parece então que existe um fator de motivação que, no interior de uma dada situação econômica ou técnica, influencia fortemente a atitude do empreendedor diante do crescimento. Esta motivação, que forma um elemento da personalidade do empreendedor, é identificável desde a fase de projeto e condiciona também a evolução futura da empresa.

Neste trabalho, como proposto nos objetivos, buscar-se-á identificar os elementos motivadores para a criação do próprio negócio: desejo de autonomia, desejo de realização individual e o desejo de poder e *status*. Isso será feito através da investigação dos motivos que influenciaram a abertura do negócio, a influência familiar, a ocupação do empresário antes de abrir o seu negócio, a origem dos recursos, qual a atividade empresarial cotidiana que mais lhe dá satisfação e, por último, saber se o empresário montaria o mesmo negócio novamente.

4 – MÉTODO DA PESQUISA

4.1 – TIPO DE PESQUISA

Este trabalho realizou uma pesquisa exploratória que consistiu em um estudo envolvendo 14 empresas. Foi escolhido esse método devido à natureza do tema pesquisado e por apresentar as seguintes vantagens:

- flexibilidade: permite ajustes ao longo do processo, de forma que é possível mudar o curso da pesquisa de acordo com as respostas que vão sendo apresentadas;
- ênfase na totalidade: é possível focalizar o problema no todo e, dessa forma, supera-se um problema muito comum, que é a análise individual desaparecer em favor da análise global;
- simplicidade dos processamentos: os procedimentos de coleta e análise dos dados adotados no estudo de caso, quando comparados com os exigidos por outros tipos de delineamento, são bastante simples (Gil, 1991).

A opção de realizar um estudo exploratório se justifica por tratar-se de assunto ainda pouco explorado do ponto de vista científico, e um estudo exploratório possibilita, sem dúvidas, a busca de mais subsídios e a ampliação do nível de conhecimento sobre o tema.

Sampieri (1991, p.65) reforça a decisão acima, destacando que os estudos exploratórios são:

“(...) investigações de pesquisa empírica que tem como finalidade a formulação de um problema ou questões, desenvolvendo hipóteses ou aumentando a familiaridade de um investigador com um fenômeno ou ambiente para uma pesquisa futura mais precisa” (SAMPIERI, 1991, p. 65).

Os estudos exploratórios, normalmente, são empregados para examinar temas ou problemas de pesquisa cujos estudos são inexistentes ou escassos de exploração.

Um dos fatores que contribuem para a qualidade e fidedignidade de um estudo é a relação de coerência entre seus objetivos e o *design* da pesquisa. Por isso, este estudo caracteriza-se pela natureza exploratória, cuja intenção é a de explorar ao máximo o tema em questão e, a partir de seus resultados, lançar hipóteses que possam ser pesquisadas *a posteriori*.

Tripodi *et al* afirmam que os estudos exploratórios

“(...) são investigações de pesquisa empírica que têm como finalidade a formulação de um problema ou questões, desenvolvendo hipóteses ou aumentando a familiaridade de um investigador com um fenômeno ou ambiente para uma pesquisa futura mais precisa” (TRIPODI et al, 1981, p. 65).

Afirmam ainda que este tipo de estudo:

“(...) baseia-se na pressuposição de que através do uso de procedimentos relativamente sistemáticos podem-se desenvolver hipóteses relevantes a um determinado fenômeno” (TRIPODI et al, 1981, p. 65).

Fundamentado nesta lógica, optou-se por utilizar nesta pesquisa o *design* de Estudo Exploratório Descritivo Combinado, baseado em Tripodi *et al* (1981).

Segundo os autores este tipo de estudo “(...) procura descrever totalmente um fenômeno (...)” (TRIPODI et al, 1981). Além disso, possui como característica o fato de a amostragem representativa não ser tão relevante quanto a seleção de uma série de situações que oportunizem, através do estudo, estimular idéias. Também podem ser utilizadas análises empíricas e teóricas e combinar descrições tanto em forma qualitativa quanto quantitativa.

Essas entrevistas foram transcritas na íntegra e encontram-se disponíveis para consulta no APÊNDICE 2.

4.2 – UNIVERSO PESQUISADO

Este estudo envolveu empresas de Porto Alegre que haviam participado do produto EMPRETEC do SEBRAE/RS nos últimos cinco anos, devidamente cadastradas no banco de dados da Entidade acima citada.

4.3 – AMOSTRA

A amostra, baseada no critério acima descrito e considerada representativa para o estudo proposto, foi composta pelas seguintes empresas: Confeitaria Maomé Ltda; Jardins Comércio de Flores e Plantas Ltda; MZM Recursos Humanos; Spazio Bijous; Estar Bem Comércio Importação Exportação Ltda; Laboratório de Análises Clínicas K.C.M. Ginoscope Ltda; Florais do Sul; Proença Comunicação Dirigida Ltda; Torre Informática Ltda; Corman Representações Ltda; Centro de Comissários de Vôo e Assessoria a Serviços de Bordo Ltda; Cimatel Comércio Importação de Artigos Elétricos Ltda; Arte Nossa Comércio de Objetos de Decoração Ltda. e Danke Comunicação Integrada Ltda.

4.4 – PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Inicialmente, foi mantido um contato com as empresas no sentido de convidá-las a participar da pesquisa. Neste contato prévio, eram explicitados os objetivos, a forma de condução da pesquisa, pessoas, tempo e recursos necessários da parte da empresa.

Gostaríamos de ressaltar que todas as empresas, sem exceção, ficaram muito entusiasmadas em participar deste estudo. Mesmo aquelas que estavam pressionadas por limitações de tempo, devido à época do ano, mantiveram suas agendas disponíveis.

Todas as empresas manifestaram interesse em poder contar com o *feedback* da pesquisadora, mas em nenhum momento isso soou como uma condição para realização do trabalho. Algumas, solicitaram material bibliográfico posteriormente e agradeceram o envio, declarando ter sido de grande valia.

Após esta fase prévia, procedeu-se à coleta de dados, no período que compreendeu os meses de janeiro, fevereiro e março de 2002, através da realização de pesquisa de profundidade em função do objetivo da pesquisa: a intenção de colher a maior quantidade de informações que pudessem ser significativas para o entendimento tanto na profundidade quanto na amplitude do tema.

Através de perguntas abertas, a partir de um roteiro preestabelecido, conforme indica o APÊNDICE 1, os entrevistados relatavam a experiência da empresa, sendo interrompidos somente quando algum aspecto não era elucidado ou quando algum conteúdo trazido pelos mesmos suscitava o encadeamento de outra pergunta.

Por entendermos que o conteúdo das respostas teriam um caráter fundamental na pesquisa, pois seria a base para análise dos dados, procuramos transcrever as expressões dos entrevistados, mantendo-as na íntegra, para garantir a sua qualidade e

fidelidade. Assim, trabalhamos com o entendimento do tema, baseado na fundamentação teórica e nas expressões verbais dos entrevistados.

Para garantir essa fidedignidade, todas as entrevistas foram gravadas, com autorização dos entrevistados.

Os dados coletados nas entrevistas foram integrados e confrontados à luz do referencial teórico apresentado neste estudo, gerando reflexões, constatações, sugestões e hipóteses.

4.5 – O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Foi utilizado um roteiro de entrevistas como instrumento de coleta de dados.

Este roteiro foi construído diferenciando-se em duas partes. A primeira contemplou aspectos de natureza objetiva como dados físicos da empresa e dados sobre o empresário. A segunda parte foi composta de perguntas abertas, contemplando aspectos motivacionais que levaram a abertura do negócio: influência familiar; experiência pessoal no negócio; a avaliação do empresário sobre o seu negócio; qual a atividade, das que desempenha dentro da empresa, que lhe dá mais satisfação; e teve como fio condutor os objetivos estabelecidos pela pesquisa.

5 – ANÁLISE DOS DADOS

5.1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Participaram deste estudo micro e pequenas empresas de Porto Alegre. A amostra está composta por 14 empresas das 171 que participaram do EMPRETEC do SEBRAE/RS nos últimos cinco anos.

A escolha das empresas que participaram do produto EMPRETEC do SEBRAE/RS deu-se em razão de que este produto trabalha com o empreendedorismo e todas as questões comportamentais relacionadas ao tema. Outro critério adotado: para fazer parte da amostra era necessário que um dos sócios da empresa tivessem participado do EMPRETEC. Em razão disso, temos 15 entrevistas, pois, em uma das empresas, os sócios fizeram questão de participar da entrevista e ambos estavam cadastrados.

Em relação ao tempo médio de vida das empresas entrevistadas, verifica-se uma média de vida de treze anos, sendo a mais nova de três anos e a mais velha de trinta e três anos.

Em média, as empresas entrevistadas possuem 8 funcionários. Os ramos de atividade predominante entre as empresas entrevistadas são os setores de comércio e de serviços, sendo: uma empresa de indústria e comércio; seis empresas do setor do comércio; seis empresas do setor de serviços e uma empresa de comércio e serviços.

Entre os quinze entrevistados, nove possuem o terceiro grau completo, dois empresários possuem o curso universitário incompleto, e os outros dois possuem o segundo grau completo, hoje ensino médio.

A idade média dos entrevistados é de quarenta e quatro anos, sendo que o entrevistado mais jovem tem 25 anos e o mais velho 62 anos de idade.

Entre os entrevistados, onze adotaram como natureza jurídica de constituição de empresas a sociedade por quotas de responsabilidade limitada. Este tipo de constituição de empresas é comum entre as micro e pequenas empresas no Brasil, por tratar-se de modelo de constituição que possibilita a flexibilidade nas negociações da empresa. As outras três empresas adotaram a forma de constituição de firma individual, natureza jurídica que se presta a pequenos negócios e que possui somente um proprietário.

5.2 – MOTIVAÇÃO DO EMPREENDEDOR NA CRIAÇÃO/CONTINUIDADE DA EMPRESA

Para análise da motivação dos empreendedores na criação/continuidade da empresa, buscou-se identificar as ações dos empreendedores segundo a teoria das necessidades humanas de Maslow, e a pesquisa realizada por Jaqueline Laufer, que identifica como elementos motivadores o desejo de autonomia, o desejo de realização individual e o desejo de poder e *status*; como também as características e tipologias do empreendedor apresentadas neste trabalho.

5.2.1 – *Motivos que o levaram à Abertura de um Negócio*

Quando perguntamos o principal motivo da abertura do próprio negócio, inevitavelmente somos remetidos à hierarquia de necessidades de Maslow, a partir da qual podemos constatar que a grande maioria dos empreendedores ao abrir seus

próprios negócios vão em busca de realização pessoal. Constatamos também que o desejo de autonomia também é marcante, pois mesmo aqueles que vieram a abrir seus negócios em decorrência de desemprego, não pensam em voltar a ser empregados. Observa-se também que quando a resposta foi que sentiam necessidade, esta necessidade sempre se deu em razão de realizar um sonho maior, ou seja, uma outra atividade profissional, que, para ser possível, passaria pela legalização do negócio.

Entre os empreendedores que participaram desse estudo, três entrevistados deram continuidade a negócios familiares, sendo que cada um deles justificou a sua permanência no negócio seja pelo conhecimento do mercado, seja por “(...) *ter pego carinho pela empresa (...)*” (ENTREVISTADO N.º 13), ou seja, porque viram potencial de crescimento do negócio. É importante salientar que, no decorrer das entrevistas, observa-se a existência de um sentimento de realização pessoal muito forte entre os entrevistados, pois estes empresários procuram o desenvolvimento e o crescimento técnico de suas empresas.

Um dos entrevistados respondeu que sua motivação para criação da empresa foi a possibilidade “(...) *de ter autonomia e não ter barreiras para desenvolver seus planos e idéias*” (ENTREVISTADO N.º 9), observando-se, claramente, a motivação de *status* e poder, pois o entrevistado foi motivado pela liberdade de poder realizar seus sonhos sem ser submetido à aprovação de quem quer que seja.

Segundo Fernando Dolabela, “*Acredita-se hoje que o empreendedor seja o motor da economia, um agente de mudanças*” (DOLABELA, 1999, p. 28).

Podemos identificar todos os entrevistados como agentes de mudança, pois inicialmente buscavam mudar a situação de vida pessoal quando abriram seus negócios e, na busca pela manutenção dos mesmos, estão sempre inovando seus negócios.

Dos entrevistados que abriram seus negócios em razão de terem perdido seus empregos, observam-se características empreendedoras como autoconfiança e a maximização dos seus potenciais individuais, uma vez que todos dedicaram-se a negócios que já conheciam e que gostavam de fazer. Ao fazermos uma comparação com as tipologias de empreendedor, encontramos entre estes entrevistados semelhança com a classificação feita por W. Dunkelberg e A. Cooper, ao identificarmos estes empreendedores orientados para a independência, já que estes entrevistados são profissionais liberais e, por motivos distintos, resolveram não mais procurar emprego e iniciar seus próprios negócios.

Um dos entrevistados revela que abriu seu negócio:

“(...) Esse negócio é de essências florais, e ele se baseia na pesquisa, que eu comecei a fazer com efeitos vibracionais com de plantas no rio grande do Sul, para falar a verdade meu interesse inicial não era abrir uma empresa, era fazer essas essências e utiliza-las em meus clientes, só que começou a ser divulgado os efeitos dessas essências e eu para uma tranquilidade minha registrei como empresa, então na verdade as farmácias compram os terapeutas compram, então foi por isso que eu registrei a empresa”(ENTREVISTADO N.º 7).

Observa-se que o motivo da abertura do negócio é a busca do reconhecimento e do *status* na profissão de origem do entrevistado. A abertura do negócio foi uma consequência de um projeto pessoal e profissional. Mesmo assim, podemos nos remeter à pirâmide de Maslow e identificar que as necessidades que o levaram a abrir seu negócio são as chamadas psicossociais, ou seja, aquelas que estão no topo da pirâmide e que se pode identificar no entrevistado características empreendedoras como a autoconfiança e o desejo de realização. Podemos, também, identificar este entrevistado, na classificação realizada por Laufer, como pertencente ao grupo dos empresários inovadores.

Outro entrevistado diz que o principal motivo para abrir o negócio foi:

“(...)O convite do filho, e o objetivo que ele tinha que era formar profissionais ele é um idealista que queria formar profissionais da melhor qualidade; ele é um excelente profissional reconhecido na empresa que ele trabalha e quando ele veio com esta idéia , já tinha uma experiência lá em São Paulo e nós aceitamos prontamente essa missão” (ENTREVISTADO Nº. 12).

A resposta no início parece conturbadora no sentido de que a princípio não se consegue fazer nenhuma relação com os estudos já realizados sobre o empreendedor. Na verdade, o entrevistado já tinha outro negócio e resolveu partir para o sonho do filho como forma de ajudá-lo a realizar um sonho. Aqui o risco foi calculado, pois o filho não se afastou das suas atividades profissionais, além de respaldar-se na experiência gerencial do pai como suporte para o sucesso do negócio.

Outro entrevistado cita como motivação: *“Acho que dois principais estímulos assim: um é a vontade de construir uma coisa minha e outro o ramo de atividade que tu não vê outra forma de entrar no mercado sem ser com o teu próprio negócio” (ENTREVISTADO Nº. 15).*

Remetendo-nos à base conceitual, encontramos em José Dornelas (2001) a caracterização deste empresário, pois segundo o autor:

“(...) o empreendedor além de ser um visionário tem a habilidade de implementar os seus sonhos, decidir corretamente na hora certa e rapidamente implementar suas ações, os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia através da geração de renda e canalizando sua criatividade para buscar soluções para melhorar a vida das pessoas (...)” (DORNELAS, 2001, p. 31).

Observamos que este entrevistado não viu outra forma de realização a não ser através do seu próprio negócio e, além disso, como diz o autor, colocou seu capital intelectual a serviço da sociedade.

5.2.2 – A Influência Familiar na Motivação para a Abertura do Próprio Negócio

Ao perguntar se existia alguém na família que possuía negócio próprio, tinha-se como objetivo detectar a influência familiar: podemos observar que a maioria dos entrevistados receberam esta influência, pois vêm de família de empresários e deram continuidade ou montaram seus próprios negócios. O que se constata é que o meio familiar desenvolve grande influência na motivação dos empreendedores. Encontramos respostas como estas:

“(...)Praticamente todas as minhas irmãs cada uma tem o seu negócio e meus tios; praticamente toda a minha família é de empresários”(ENTREVISTADO Nº. 1).

“Sim, meu pai e meus dois irmãos tem negócio próprio”(ENTREVISTADO Nº. 15).

“Todo mundo... desde o meu pai que sempre foi comerciante; o meu avô foi industrial e comerciante de madeiras, o meu pai tinha um negócio de comércio desde pinga no Balcão até posto de gasolina, enfim completo e todos os meu irmãos, nós somos em 8 irmãos na família e hoje eu tenho uma irmã que é arquiteta os demais todos estão na área de comércio” (ENTREVISTADO Nº. 14).

Por outro lado também pode-se observar que os entrevistados que não possuem ninguém na família que tenha negócio próprio receberam influência do seu meio social, tiveram outras motivações para terem seus próprios negócios, já que o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Assim, se uma pessoa vive em um meio em que o empreendedorismo é visto como algo positivo, certamente ele terá motivação para criar o seu próprio negócio.

“(...) o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, empreendedores nascem por influência do meio em que vivem. Pesquisas mostram que os empreendedores tem sempre um modelo, alguém que os influencia.” (DOLABELA, 1999, p. 30).

No caso dos entrevistados neste estudo, observa-se que a presença de familiares com negócio próprio é significativa entre os entrevistados, o que nos permite dizer que a influência familiar representa 60% e a influência do meio em que vi vem, 40%, ou seja, entrevistados que não possuem nenhum familiar com negócio próprio. No QUADRO 1, a seguir, representamos a quantificação das respostas.

QUADRO 1
Influência familiar

	Nº. DE ENTREVISTADOS	%
Familiares com negócio próprio	9	60
Sem familiares com negócio próprio	6	40

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2.3 – A Ocupação dos Empreendedores antes da Abertura do seu Negócio

Observamos que entre os entrevistados, cinco eram estudantes antes de abrirem seus negócios, dez dos entrevistados tinham uma ocupação antes de abrirem o atual negócio, sendo que apenas dois dos entrevistados tiveram outro negócio antes da abertura do atual, e sete dos entrevistados tinham um emprego ou eram funcionários públicos antes da abertura do negócio, sendo que apenas um dos entrevistados exercia atividades como profissional liberal. No quadro a seguir apresentamos a ocupação do entrevistado antes da abertura do atual negócio:

QUADRO 2
Ocupação antes de abrir o negócio

OCUPAÇÃO	Nº. DE ENTREVISTADOS	%
Estudante	5	33.3
Empregado	5	33.3
Outro Negócio	2	13.3
Funcionário Público	2	13.3
Profissional Liberal	1	6.6

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se aqui que a grande maioria dos entrevistados não possuía experiência anterior na gestão do negócio atual quando iniciaram suas atividades, porém possuíam algum contato com o ramo, ou porque eram empregados, estagiários ou estudantes.

“(...) Eu era estudante e o meu pai trabalhava com construção civil” (ENTREVISTADO N.º 1).

“(..)Eu como estudante fiz alguns estágios e parti direto do término da faculdade para abertura do meu negócio” (ENTREVISTADO N.º 15).

“(...) Trabalhava como psicóloga em uma grande empresa (20 anos)” (ENTREVISTADO N.º 3).

“(...) Empregado de uma empresa como programador e depois como vendedor de computadores” (ENTREVISTADO N.º 9).

Um número pequeno da amostra (2) tinha outro tipo de negócio e partiu para o atual negócio apenas com a experiência gerencial.

“Antes deste negócio eu trabalhava com Posto de gasolina, hoje este negócio é somente meu, antes eu era sócio com meu irmão de um posto de gasolina”(ENTREVISTADO N.º 14).

Outros dois entrevistados partiram de experiências anteriores totalmente diversas para o atual negócio.

“(...) Secretária executiva, mas sempre trabalhei assim (...)” (ENTREVISTADO N.º 8).

E apenas um entre os entrevistados partiu para a abertura do negócio como forma de viabilizar sua carreira de profissional liberal.

5.2.4 – A sua Experiência Pessoal com o Negócio antes da Criação da Empresa

Três dos entrevistados deram continuidade ao negócio da família, sendo que a experiência foi adquirida no próprio negócio.

“(...) Bom aí eu tenho que reportar isso a meu pai que ele já tinha tido negócio nesse ramo, então tanto no interior durante 5 anos em Cruz Alta ele teve negócio como esse, teve também no centro da cidade nos anos 60 durante outros 5 anos, depois teve lancheria durante outros 3 anos e agora estamos completando 25 anos aqui” (ENTREVISTADO Nº. 1).

“(...) Eu não tinha experiência nenhuma antes, a experiência foi ao entrar no negócio, entrei como officie-boy aos 12 anos, comecei a assinar carteira aos 14 anos mas experiência peguei no próprio negócio” (ENTREVISTADO Nº. 13).

Dos entrevistados, que eram empregados antes de colocarem seus próprios negócios e mesmo os que iniciaram seus negócios motivados pelo desemprego, abriram seus negócios nas mesmas áreas que exerciam suas atividades profissionais quando empregados, justificando essa decisão justamente embasados na experiência anterior que tinham com o ramo do negócio.

“(...) Eu não tinha a mínima idéia do que ia acontecer comigo... eu conhecia várias pessoas que trabalhavam com isso inclusive prestavam serviços para mim, foi por aí que eu comecei porque quando eu sai da empresa, eu trabalhava na Aços Finos Piratini, eu não fiz curriculum eu não procurei emprego, porque eu tinha 45 anos um salário alto bem acima da média de mercado e o que eu resolvi... vou tomar um cafezinho com as empresas que pedem serviço para mim na Aços Finos Piratini no primeiro cafezinho eu fiquei trabalhando, e aí já montei a empresa depois a empresa quebrou um ano depois e eu segui sozinha era uma empresa de recursos humanos que prestava serviços para nós, eu fiz uma ponte ali, né, da Piratini para o meu negócio, através de uma prestadora de serviços” (ENTREVISTADO Nº. 3).

“(...) O ramo que eu me estabeleci exatamente deu continuidade a tudo aquilo que eu plantei, que trabalhei que angariei em termos de conhecimentos para o trabalho que atualmente exerço” (ENTREVISTADO N.º. 10).

Outro grupo de entrevistados citam a vivência familiar como fonte de experiência e fator para o sucesso já que não tinham experiência com o ramo ou com a gestão de um negócio.

“(...) Além da faculdade e dos estágios, a vivência familiar, talvez administrar negócios esteja no ‘DNA’ da minha família” (ENTREVISTADO N.º. 15).

Outros três entrevistados relatam que não tinham nenhuma experiência com o atual negócio antes da criação da empresa.

“(...)Eu não tinha experiência nenhuma com o comércio, eu uma vez tentei vender de sacoleira jeans mas me sentia muito inibida, não me sentia bem e a intenção de botar um comércio na época era de botar um balcão e eu representar, não precisar pedir para a pessoa me comprar eu oferecia em outras condições para a pessoa”(ENTREVISTADO N.º. 4).

Podemos observar que a experiência, como fator predominante no sucesso do negócio, é relativo. Por outro lado, também, podemos tomá-la como um referencial para o risco calculado do negócio.

5.2.5 – Por que Você abriu/montou seu Próprio Negócio?

Nesta questão, a grande maioria dos entrevistados revela a observação da oportunidade de um bom negócio, além da possibilidade de ganhar dinheiro.

“(...) Nós abrimos o negócio porque houve um consenso na família de que a idéia era boa e o novo nos chamava atenção, era um desafio e nós abraçamos ele”(ENTREVISTADO N°. 12).

Apenas um entrevistado respondeu objetivamente que abriu o negócio por necessidade de sobrevivência, mesmo assim pode-se observar que esta necessidade é para manter o *status* social da família.

“(...) Por sobrevivência, pois tenho que manter uma geladeira abastecida, luz e telefone ligado e os filhos alimentados e na escola”(ENTREVISTADO N°. 2).

Nesta questão, mais uma vez, fica clara a correspondência com a teoria de Maslow no sentido de que os entrevistados buscam a realização das necessidades psicossociais, ou seja, as que estão no topo da pirâmide. Como podemos observar:

“(...) Eu montei , que dizer que além de me sentir muito ociosa e deprimida, o meu marido enxergou isso como uma possibilidade para ele quando ele parasse, tanto é que hoje ele me ajuda na parte administrativa”(ENTREVISTADO N°. 4).

“(...) Mas eu abri meu próprio negócio por um motivo: independência. Não estar sujeito a ordens dos outros, experimentar o que eu quero, ter as minhas derrotas e as minhas vitórias, mas ter estas decisões na minha mão”(ENTREVISTADO N°. 5).

5.2.6 – A Origem dos Recursos para iniciar seu Negócio

Nesta questão, todos os entrevistados afirmaram ter iniciado seus negócios com recursos próprios, sem precisar de recursos financeiros de terceiros (sistema financeiro). É interessante observar que estes empresários optaram por iniciar com recursos obtidos através de anos de trabalho, ou recursos da família, e cresceram com o próprio negócio.

“(...) Meu bolso (...) a indenização de 20 anos de trabalho na empresa”(ENTREVISTADO N.º 3).

“(...) Meu marido me montou a loja, com recursos próprios”(ENTREVISTADO N.º 4).

“(...) Recursos da família”(ENTREVISTADO N.º 5).

Nos negócios na área de serviços, o próprio trabalho é o grande recurso e financiador da empresa, conforme relato:

“(...) A gente foi montando com negócios próprios, foi crescendo a medida que conseguia serviços”(ENTREVISTADO N.º 6).

“(...) Não tem origem (...) a origem foram os próprios clientes”(ENTREVISTADO N.º 8).

Constata-se que o recurso mais usado por todos foi o capital intelectual, pois todos partiram ou de seus conhecimentos ou da sua própria experiência para tocar o negócio, além da vontade de que o projeto desse certo.

5.2.7 – A Taxa de Crescimento da Empresa nos últimos 5 Anos

Em relação à taxa de crescimento da empresa, as respostas são as mais variadas, sendo que, com exceção de um entrevistado, os demais ou não sabem quantificar ou apenas respondem em relação a número de clientes, ou em relação ao espaço físico ou em relação apenas ao faturamento.

As respostas refletem a realidade da micro e pequena empresa. Os dados relativos à empresa são de conhecimento do contador da empresa, que, na maioria das empresas, é um profissional terceirizado.

“(..) Eu tinha uma loja a 5 anos atrás, hoje tenho mais duas (...) acho que cresci muito bem (...)” (ENTREVISTADO N.º. 4).

“(...) Me dá um tempo para pensar (...) a taxa de crescimento da produção deve ter.... da empresa como um todo.... uns 300%? Não em 5 anos foi de 50%.” (ENTREVISTADO N.º. 6).

“(...) Anterior a um ano atrás eu não saberia te dizer, porque sendo que os dois primeiros anos a gente teve um crescimento constante, mas no último ano em termos de faturamento a gente dobrou” (ENTREVISTADO N.º. 15).

Essas respostas também demonstram que a principal preocupação destes empreendedores é com o objetivo do negócio. Quando eles citam a atividade que mais dá satisfação, sempre se referem às atividades operacionais. Este dado sobre percentual de crescimento é para eles muito burocrático; na verdade, o que importa para estes empresários é saber o quanto a empresa lucrou.

Um dos entrevistados respondeu que não deseja crescer muito rápido e ter que voltar atrás, ou seja, ter que encolher; afirmou que prefere crescer pouco, mas nunca deixar de crescer.

“(...) Olha nos outros 19 sempre cresceu um pouquinho desde o início sempre foi difícil, mas sempre eu cresci muito devagar e sempre cresci, eu nunca fiz coisas muito loucas, como abrir lojas em shopping um monte de coisas, estou só com esta loja, mas tudo sob meu controle e não tenho a preocupação de crescer um monte, mas de crescer pouco e não dar para traz, a minha preocupação é não crescer demais e de repente dar uma marcha ré (...)” (ENTREVISTADO N.º. 14).

Outro entrevistado diz que prefere não crescer do que ter que fazer dívidas, que seu sono tranquilo vale muito e que todas as conquistas da empresas, como a sede própria, foram conquistadas sem contrair dívidas.

“(...) Uma empresa te possibilita progressões de crescimento, buscar mais funcionários, buscar novos mercados e eu te confesso que eu me satisfaço neste patamar, porque eu quero ter a tranqüilidade de poder dormir, não uso recursos de empréstimos em hipótese alguma isso já é uma política que a gente tem, todos os clientes eu posso atender eu posso olhar cara a cara tem um crescimento razoável, sem a pretensão de enriquecer mas é basicamente isso aí que me motiva: ter um negócio e não considerar como empresa porque empresa não quer dizer que tu tenhas esse grau de satisfação que hoje eu consegui ter então estamos longe da teoria, mas eu te digo na pratica o que eu consigo ter” (ENTREVISTADO Nº. 9).

Interessante observar que estes dois entrevistados não possuem nível universitário, e a cautela dos entrevistados relacionada ao seu grau de instrução nos remete ao embasamento teórico que fala da tipologia dos empreendedores, em que o fator educacional (nível de estudo) tem importante influência no desempenho/crescimento da empresa.

Dos entrevistados, apenas um admitiu problemas que impediram o crescimento nos últimos cinco anos e relata problemas de gerenciamento quando a empresa era administrada pelo seu antecessor, ressaltando que o crescimento contatado é dos últimos três anos.

“(...) Bom a empresa nos últimos 5 anos passou por uma séria dificuldade, em função da grande diferença de faixa etária entre a minha geração e a do meu antecessor, teve todo aquele problema de empresa família, de sucessão, e a empresa chegou as portas da falência, então nós tivemos um crescimento baixo, últimos 5 anos, sendo que nos dois últimos anos tivemos um crescimento de 20% ao ano, anteriormente ela estava praticamente falida” (ENTREVISTADO Nº. 13).

5.2.8 – As Aspirações do Empreendedor no Momento da Abertura do Negócio e o Desempenho da Empresa desde o Início até os Dias de Hoje

A maioria dos entrevistados classificam o desempenho como bom ou satisfatório, sendo que cada entrevistado responde de acordo com o momento da empresa e o contexto que a mesma está vivendo.

Um dos entrevistados que deu continuidade à empresa familiar diz que o momento da empresa é de rentabilidade e ratificou que é um negócio que vale a pena. Esta empresa tem 25 anos e já tem seu nome no mercado.

“(...) Na verdade o crescimento da empresa ele teve momentos, nestes 25 anos teve toda a sorte de planos econômicos e governos diferentes e assim pôr diante; a gente já teve crescimentos variados nesse ínterim, a gente teve projeções variadas e hoje a gente tem uma outra realidade, quer dizer, cada momento foi um momento, acredito que o nosso momento agora seja de rentabilidade do negócio e ratificar que é um negócio que tem sentido da gente continuar tocando” (ENTREVISTADO N.º 1).

Outra entrevistada diz que a empresa iniciou de forma amadora e que agora é hora de profissionalizar a empresa e para isto o crescimento deve ser lento e gradual.

“(...) O negócio começou de forma amadora, e agora é profissional. Todo ano a gente faz uma avaliação se não crescer o negócio vai sucumbir. E temos crescido um pouquinho todos os anos” (ENTREVISTADO N.º 2).

Outros entrevistados relatam que o crescimento é muito mais pessoal e conseqüentemente da empresa, já que hoje possuem muito mais segurança em tratar com seus clientes e com as questões relacionadas com o negócio.

“(...) Pode-se dizer que embora a parte financeira não tenha melhorado eu me sinto muito mais segura hoje, o EMPRETEC me ajudou bastante porque eu não era uma empresária, eu era uma profissional liberal eu agora me acho uma empresaria, eu tenho mais foco no negócio, eu até quero mudar isso de novo,

agora vou fazer uma atualização em psicologia, porque eu quero me voltar mais para a parte teórica de psicologia, diagnóstico essa coisa assim ,mas o que era a pergunta mesmo? Ah eu amadureci como empreendedora isso eu sinto assim (...) quando um cliente novo liga por exemplo, como eu trabalho sozinha o crescimento da empresa depende do meu crescimento, né , eu me sinto muito mais segura, eu tinha monte de medos, Ah porque eu sou psicóloga porque eu não posso fazer isso, porque é problema social como é que eu do um balão para uma pessoa numa porta isso eu hoje faço sem culpa eu antes tinha um monte de dedos , eu hoje tenho que pensar objetivamente” (ENTREVISTADO N°. 3).

“(...) Eu vou te colocar da seguinte forma podemos analisar de duas formas o último ano que é quando a estar bem começou (...) Olha o desempenho (...) tô falando por mim, na verdade a gerência da empresa como é empresa pequena está muito ligada ao meu desempenho eu digo que hoje ele é satisfatório, né, sou uma pessoa exigente eu vejo que a empresa, que eu tenho uma potencialidade que não está totalmente explorada, eu vejo que o negócio desse produto também não está totalmente explorado, então eu classifico apenas como satisfatório, bom para mim teria que ser um pouco mais ainda” (ENTREVISTADO N°. 5).

Os entrevistados cujas empresas estão em plena fase de expansão, relatam que estão muito satisfeitos com o desempenho de seus negócios e que não esperavam um crescimento e amadurecimento tão rápido e grande.

“(...) Olha muito bom, superou as minhas expectativas, embora eu não tivesse uma expectativa comercial, eu realmente não tinha, o meu objetivo inicial não era fins lucrativos, isso era uma aspiração pessoal minha e acabou sendo uma empresa por uma exigência, mas assim tem sido muito bom tem superado as minhas expectativas, eu fico muito surpresa como os resultados, com efeitos das essências que é o que me interessa e tem sido uma experiência muito difícil para mim porque eu não gosto da parte de comércio de vendas acabou sendo uma consequência, tem sido um desafio pessoal para mim muito grande às vezes passo períodos difíceis para enfrentar isso, porque a minha atividade era complementemente diferente, mas tem sido muito bom, tenho aprendido muita coisa” (ENTREVISTADO N°. 7).

“(...) Hoje a gente percebe que foi 90% de transpiração e o resto de inspiração. Atingimos muito além do que nós imaginamos e agora estamos envolvidos em novos projetos da empresa que nos estimula bastante para que possamos crescer” (ENTREVISTADO N.º. 12).

“(...) É quando a gente abriu realmente a gente não tinha nem idéia de qual patamar que ela iria chegar, ela era realmente muito pequena, era a primeira no RS, a gente realmente estava com receio do crescimento, mas o crescimento foi muito grande, a expansão foi muito boa a recepção das companhias aéreas quanto aos nossos clientes que por nós são formados foi muito boa e o crescimento então foi a mais, a gente está ampliando novos cursos em função deste crescimento, a gente já não está só com cursos de comissários a gente já está fazendo cursos com profissionais de aeroporto, já estamos entrando em uma outra área que são cursos para profissionais de hotelaria, então a gente está crescendo junto com o mercado; a gente viu que dá para aumentar, dá para ampliar, tem mercado para isso ainda, então a gente cresceu muito do início até agora” (ENTREVISTADO N.º. 11).

Dos entrevistados, três respondem que não estão satisfeitos com o resultado da empresa, seja em função do faturamento que consideram ainda baixo, ou seja, porque acham que ainda não encontram ambiente favorável para desempenhar suas atividades na maneira que acham ideal, seja por falta de profissionais competentes, seja em razão da economia globalizada.

“(...) Discreto (...) em termos de faturamento a gente cresceu pouco (...) eu esperava ou desejava mais (...)” (ENTREVISTADO N.º. 6).

“(...) Eu acho que falta ainda muito profissionalismo, porque não é que a gente não seja profissional, mas é que falta dinheiro a minha vontade era ter profissionais qualificados que ganhassem mais e com isto a empresa teria melhores produtos/serviços, então como a gente não tem capital para comprar um profissional melhor conseqüentemente o meu produto não vai ser tão bom quanto o da concorrência, isso é o que eu mais sinto falta. Tudo a gente tem condições de fazer e a gente faz, mas poderia fazer muito melhor se tivesse profissionais mais qualificados, não só que ganhassem mais, mas mais qualificados, que tivessem uma graduação melhor, que tivessem cursos melhores eu não sei se estou sendo clara, não é só ganhar mais,

mas que ele tenha mais conhecimentos que possa trazer alguma coisa para a empresa” (ENTREVISTADO N.º. 8).

“(…) Olha, bastante aquém daquilo que eu esperava as inúmeras dificuldades por que passa o país através da globalização e da abertura do país para o exterior, trouxe também uma série de dificuldades em termos de nível de renda para o país fez com que também as dificuldades das empresas, a minha não é exceção, é cada vez maior, em função também da maior tributação do governo tanto pessoa física como jurídica, está muito difícil se manter uma empresa no país” (ENTREVISTADO N.º. 10).

Podemos afirmar que 20% dos entrevistados ainda não chegaram no patamar que aspiravam quando iniciaram seus negócios e que o restante dos entrevistados 80% estão satisfeitos com os resultados alcançados sejam eles referentes ao seu crescimento pessoal ou do próprio desempenho da empresa.

5.2.9 – A Satisfação no Desempenho das Atividades Cotidianas (Gerenciais, Técnicas, Comerciais, Administrativas)

A grande fonte de satisfação dos entrevistados concentra-se nas atividades comerciais e técnicas, seguidas das gerenciais, sendo que as atividades administrativas não são citadas em nenhuma das entrevistas com fonte de satisfação. Interessante mostrar este quadro:

QUADRO 3
Atividade fonte de maior satisfação

ATIVIDADE	FONTE DE MAIOR SATISFAÇÃO	%
Comercial	6	40
Técnica	6	40
Administrativa	0	0
Gerência	3	20

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que a totalidade dos entrevistados não sente nenhuma satisfação em realizar controles do tipo pagamentos/recebimentos e não tem preocupações com o preenchimento de documentos fiscais. Estas atividades, de preferência, são delegadas; o que os satisfaz é, realmente, a parte técnica do negócio, seja ela comercial ou técnica (o como fazer) do negócio.

“(...) Eu tenho pavor das atividades administrativas, eu tenho que ficar na execução das flores mesmo a parte técnica, desenvolver maneiras para ficar mais seguro, o transporte” (ENTREVISTADO Nº. 2).

A questão de gerenciamento e planejamento do negócio é citada por três entrevistados, sempre voltada à estratégia do negócio, ou seja, na pesquisa de novas técnicas, benefícios que podem trazer tanto para a empresa como para o cliente.

“(...) Olha o que eu gosto de fazer, o que eu tenho prazer mesmo é buscar alternativas é buscar bons negócios, buscar bom preço e que eu consiga repassar, isso me dá prazer porque eu sei que isso dá sucesso ao negócio, né se eu consigo fazer uma boa compra eu consigo fazer uma boa venda e eu consigo uma satisfação do negócio e viabiliza, isso dá um bom andamento então eu busco incessantemente produtos, conseguir um bom produto, e quando atinjo isso é o que mais me motiva o que mais me dá prazer é a busca de soluções, boa eficiência, novos produtos, novas técnicas de gerenciamento, em tudo mesmo em máquinas porque além de comércio eu trabalho com acabamento de móveis e então consigo uma nova técnica que dá mais eficiência, maior qualidade então isso é a maior adrenalina para mim” (ENTREVISTADO Nº. 14).

Nas entrevistas com empresários do setor do comércio, observa-se que a grande maioria refere a área comercial como sua fonte de satisfação, citando o contato com o cliente como fator importante para sua satisfação. Na verdade, o contato com o cliente é essencial para o sucesso do negócio, pois é através deste contato que poderá conhecer e saber o que mais satisfaz seu cliente.

“(...) Particularmente eu tenho uma vocação comercial, tá certo? Quer dizer a idéia de (...) eu acho que em qualquer segmento se tu não tiver uma visão, um foco no cliente tu estás fora entendeu,

a gente que trabalha na indústria mas também trabalha no comércio, quer dizer a gente é mais comércio do que indústria; produz para vender diretamente, se a gente não tiver um foco muito grande no cliente tu perde o fio da meada, então na realidade a área comercial é aquela que eu tenho mais me envolvido e acho que é por ela que começa a conta” (ENTREVISTADO N.º. 1).

5.2.10 – Você montaria este Negócio novamente?

Aqui, com exceção de um dos entrevistados, todos montariam novamente o mesmo negócio e observa-se nesta resposta a satisfação pessoal com o negócio, pois muitos dizem que a satisfação pessoal é maior que o retorno financeiro.

“(...) Com certeza, acho que deu super certo, não financeiramente, eu não ganho muito dinheiro aqui, mas a questão de satisfação pessoal” (ENTREVISTADO N.º. 3).

“(...) Sem dúvida nenhuma, excelente negócio, não somente pela parte econômica que não é o ponto alto, mas pela satisfação pessoal, e pelo objetivo colocar pessoas e qualificar pessoas e sentir essas pessoas muito felizes isso dá uma satisfação maior do que a econômica” (ENTREVISTADO N.º. 12).

Outro ponto importante a ressaltar é que os entrevistados dizem que montariam o mesmo negócio novamente, mas de forma diferente, isto é com mais planejamento, mais organizados, isto reflete os anos de experiência no gerenciamento do negócio e o aperfeiçoamento gerencial que cada entrevistado buscou.

“(...) Com certeza, eu não me vejo mais em outra atividade que não seja flores, me orgulho em dizer que sou uma florista, com certeza eu faria de uma maneira mais organizada e planejada. Enfim eu sou muito feliz com o meu negócio” (ENTREVISTADO N.º. 2).

“(...) Eu montaria e não sofreria tanto (...) eu hoje tenho uma experiência que eu montaria com muita facilidade um novo negócio tanto é que hoje estou esperando uma chance com o

shopping só que shopping grande é mais difícil a gente tem que ter muito dinheiro (...) (ENTREVISTADO N.º. 4).

Dois dos entrevistados relatam que estão diversificando seus negócios, um já montou um novo e outro está na fase de planejamento. Ambos falam que estão fazendo estes empreendimentos novos de forma diferente do primeiro, ou seja, estão utilizando técnicas de planejamento e pesquisa com o objetivo de diminuir os riscos do novo negócio.

“(...) Com certeza, tanto que eu já fiz várias pesquisas para colocar outros negócios e sempre cheguei à conclusão que este era o melhor negócio. Agora botei um novo negócio a cinco meses, vai dar certo também mas é difícil, ter um trabalho que te dê depois de 12 anos a segurança e o rendimento e a confiabilidade que no caso a Proença tem. É difícil, muita gente gostaria de ter o que nós temos hoje, porque todos os meus clientes são meus amigos todos os meus clientes são clientes que começaram a trabalhar comigo antes da minha formatura e todos eles participaram do crescimento da empresa todos eles passaram de todos os momentos junto e é difícil conquistar isso” (ENTREVISTADO N.º. 8).

“(...) Montaria, e estou fazendo um novo planejamento de outro negócio que não tem nada a ver com informática é na área da construção civil” (ENTREVISTADO N.º. 9).

Apenas um dos entrevistados não montaria o mesmo negócio novamente, procuraria outro setor produtivo que lhe possibilitasse maior rentabilidade.

“(...) Eu acredito que não, eu iria procurar outro setor, produtivo de maior retorno e rentabilidade seguramente” (ENTREVISTADO N.º. 10).

Observamos que os entrevistados, de modo geral, estão satisfeitos com o seu negócio, como também demonstram mais maturidade para gerenciar seu negócio.

CONCLUSÃO

Neste capítulo são descritas as principais conclusões em relação à análise os resultados da pesquisa.

Quanto ao perfil das empresas em estudo, o tempo médio de existência é de treze anos, possuem em média oito funcionários e são do setor de comércio e de serviços.

Quanto ao perfil dos entrevistados, a idade média é de quarenta e quatro anos, sendo que nove dos entrevistados possuem terceiro grau completo, dois o terceiro grau incompleto e apenas dois o segundo grau, hoje ensino médio.

Os dados levantados entre os entrevistados nos permite afirmar que os elementos motivadores para a abertura/continuidade do próprio negócio confirmam o estudo apresentado pela pesquisadora Jaqueline Laufer, assim como também identificam-se estes elementos motivadores na pirâmide de Maslow. Também encontram-se entre os participantes da amostra, as características e o perfil do empreendedor, como também sua tipologia.

Na questão relativa ao principal motivo que o levou a abrir seu próprio negócio, concluímos que o motivo foi gerado por necessidades de ordem psicossocial, ou seja, as necessidades identificadas no topo da pirâmide de Maslow.

Os motivos elencados pelos entrevistados estão na ordem de satisfação/realização pessoal, desejo de autonomia ou, ainda, em função do reconhecimento, motivação identificada por Laufer como de *status* e poder.

Quanto à influência familiar na abertura do próprio negócio, constatamos que 60% dos entrevistados recebeu esta influência, pois possuem alguém na família que tem negócio próprio. Observamos também que 40% dos entrevistados não têm familiares que possuem negócio próprio.

Quanto à ocupação dos entrevistados antes de abrirem o atual negócio, verifica-se que cinco eram estudantes antes de abrirem seus negócios, dez dos entrevistados tinham uma ocupação antes de abrirem o atual negócio, sendo que apenas dois dos entrevistados tiveram outro negócio antes da abertura do atual, e sete dos entrevistados tinham um emprego ou eram funcionários públicos antes da abertura do negócio, sendo que apenas um dos entrevistados exercia atividades como profissional liberal.

Quanto à experiência pessoal no negócio, antes da sua criação, podemos constatar que três dos entrevistados deram continuidade aos negócios da família e sua experiência foi adquirida no próprio negócio. Dos entrevistados que eram empregados, três abriram seus negócios na mesma área que exerciam suas atividades profissionais. Três dos entrevistados relatam que não tinham experiência alguma com o negócio.

Quando indagados sobre por que abriram seu próprio negócio, a grande maioria dos entrevistados responde que foi a observação da oportunidade de um bom negócio, além da possibilidade de ganhar dinheiro.

Quanto à origem dos recursos para iniciar o próprio negócio, constatamos que todos os entrevistados iniciaram com recursos próprios, não recorrendo a nenhum tipo de empréstimo financeiro.

Constata-se que o recurso mais usado por todos foi o capital intelectual, pois todos partiram ou de seus conhecimentos, ou da sua própria experiência para tocar o negócio, além da vontade de que o projeto desse certo.

Em relação à taxa de crescimento da empresa, concluímos que a maioria dos entrevistados não sabem quantificá-la; apenas respondem em relação ao número de clientes, ou em relação ao espaço físico, ou em relação apenas ao faturamento.

Em relação às aspirações dos entrevistados no momento da abertura do negócio e o desempenho da empresa, desde o início até os dias de hoje, a maioria dos entrevistados (80%) classifica o desempenho como bom ou satisfatório, o que nos permite concluir que a maioria está satisfeita com o desempenho da empresa ou com o crescimento pessoal oportunizado pelas atividades desenvolvidas na empresa, e que, para 20% dos entrevistados, a empresa ainda não chegou no patamar que aspiravam quando iniciaram seus negócios.

No desempenho das atividades cotidianas da empresa, as atividades comerciais e técnicas são as mais citadas como fonte de maior satisfação aos entrevistados, sendo que nenhum dos entrevistados mencionou as atividades administrativas como as que lhe dão satisfação de realizar.

Quando perguntados se montariam novamente o negócio atual, a grande maioria responde afirmativamente, com exceção de um dos entrevistados, que escolheria outro ramo de atividade.

ESTUDOS FUTUROS

Com base na análise dos dados e conclusões deste estudo, pode-se dirigir esforços para novos estudos relacionados aos fatores motivacionais do empreendedor:

- estudar os elementos motivadores em diversas regiões do Estado;
- ampliar a questão em estudo para identificar os elementos motivadores e a relação existente com a tipologia do empreendedor;
- estudar a relação entre o elemento motivador e o grau de maturidade/desenvolvimento da empresa.

Enfim, as possibilidades de estudo sobre o tema são consideravelmente vastas e devem ser muito bem focalizadas e delimitadas, uma vez que a temática envolve diversas variantes. Para os pesquisadores interessados, orienta-se, a partir desta experiência, que pesquisas desta natureza utilizem o mesmo método aqui utilizado ou seja um estudo exploratório.

ESTUDOS FUTUROS

Com base na análise dos dados e conclusões deste estudo, pode-se dirigir esforços para novos estudos relacionados aos fatores motivacionais do empreendedor:

- estudar os elementos motivadores em diversas regiões do Estado;
- ampliar a questão em estudo para identificar os elementos motivadores e a relação existente com a tipologia do empreendedor;
- estudar a relação entre o elemento motivador e o grau de maturidade/desenvolvimento da empresa.

Enfim, as possibilidades de estudo sobre o tema são consideravelmente vastas e devem ser muito bem focalizadas e delimitadas, uma vez que a temática envolve diversas variantes. Para os pesquisadores interessados, orienta-se, a partir desta experiência, que pesquisas desta natureza utilizem o mesmo método aqui utilizado ou seja um estudo exploratório.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNES, Louis, B., HERSHON, Simon A. A transferência do poder em empresas familiares. *Revista Exame*, v. 25, nº. 2, jan. 1976.

BERGAMINI, Cecília W. *Liderança – Administração do sentido*. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília W. *Motivação nas Organizações*. 4. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília W., CODA Roberto. (orgs.). *Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

BERNHOEFT, Renato. *Como tornar-se Empreendedor em qualquer Idade*. São Paulo: Nobel, 1996.

BETZ, Frederick. *Managing Technology Competing Through New Ventures, Innovation and Corporate Research*. Englewood Cliffs-Hall., 1987.

BIRLEY, Sue, MUZYKA, Daniel F. *Dominando os Desafios do Empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001.

BIRLEY, Sue, MUZYKA, Daniel F. *Dominando os Desafios do Empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001. *Administração de Pequenas Empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.

BRADEN, P. *Technolgical Entrepreneurship*. University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, 1967.

CHIAVENATO, Ildalberto. *Administração de Empresas*. Uma abordagem Continental. 3. ed. São Paulo: Ed. Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Ildalberto. *Administração Teoria, Processo e Prática*. 2. ed. São Paulo: Ed. McGraw-Hill Ltda., 1987.

- CHIAVENATO, Ildalberto. *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COOPER, Arnold C. , WOO Y. C. *Entrepreneurship and the Initial Size of Firms*. Mass.: Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1988. p.165-176.
- DEGEN, Ronald. *O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DEL PRADO, Luis. *Liderazgo y gestión de personal*. Buenos Aires. Fundación OSDE, 1998.
- DOLABELA, Fernando. *O Segredo de Luisa. Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria um negócio*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo. Transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship: prática e princípios*. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1991.
- DUNKELBERG, W. C., COOPER, A. C. *Entrepreneurial Typologies: an empirical study*.frontiers of entrepreneurship research. Wellesley, Mass.: Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1982. p. 1-15.
- FILLEY, A. C., ALDAG, R. J. Characteristics and Measurement of an Organizational Typology. *Academy of Management Journal* , vol. 21,nº. 4, dec. 1978, p. 578-591.
- GERBER, Michael. *O Mito do Empreendedor: como fazer de seu negócio bem sucedido*. São Paulo: Saraiva, 1992.
- GIL, Antônio C. *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- INSTITUTO DE ESTUDOS EMPRESARIAIS. *Empreendedorismo: Ciência, Técnica e Arte*. Brasília: IEL Nacional, 2000.
- KAZANJIAN, Robert K. *Operationallizing Stage of Growth: in empirical assessment of dominant problems*. Frontetiers of entrepreneurship research. Wellesley, Mass.: Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1984. p. 144-158.
- KLERING, Luis Roque. Motivação: mitos e enfoques atuais. *Análise*. vol. 1, n. 3, Porto Alegre, 1990, p. 241-248.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- LAUFER, Jacqueline. Como se formam os Empreendedores. *Revista Francesa de Administração*. Paris, nov. 1975.

- LEITE, Roberto Cintra. *De Executivo a Empresário: como realizar o seu ideal de segurança e independência*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., PETTY, J. William. *Administração de Pequenas Empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1992.
- MCCLELLAND, David C. *Achievement Motivation Can Be Developed*. Harvard Business Review, nov./dec., 1965.
- MCCLELLAND, David C., WINTER, David G. *Motivating Economic Achievement: accelerating economic development through psychological training*. New York: Free Press, 1969.
- MOSCOVICI, Fela. *Equipes que dão Certo: a multiplicação do talento humano*. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 1995.
- NEVES, Carlos, CORTES, Barbará D. Automotivação: a dinâmica pílula para integrar pessoas. *Revista Treinamento & Desenvolvimento*, nov., 1996.
- PADULA, Antonio Domingos, VADON, Jaques. Uma Metodologia de Diagnóstico Organizacional Global para a Consultoria de Gestão em Pequenas e Médias Empresas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 32-43, jan./mar., 1996.
- PADULA, Antonio Domingos. *Empresa Familiar*. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.
- PEREIRA, Carlos João Santos. *Como ser um Empresário e ter Sucesso*. São Paulo: Ed. Cultural Mercosul, 1998.
- PEREIRA, Heitor José, SANTOS, Silvio Aparecido dos. *Criando seu Próprio Negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília: SEBRAE, 1995.
- PINCHOT III, Gifford. *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se empreendedor*. São Paulo: Harbra, 1989.
- PINSONNEAULT, A., KRAEMER, K. Survey Research Methodology in Mist And Assesment. *Journaul of MIS*, Fall, 1993.
- RAMBHUNJUN, N. *Les processus de planifition et les principes de gestion des petites entreprises de Huute Technologie*. I. A . E. DE BORDEAUX I.
- ROURE, Mônica de, PADUA, Suzana Machado. *Empreendedores Sociais em Ação*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2001.
- SAMPIERI, H. Roberto. *Metodologia de la Investigación*. México: McGraw-Hill, 1991.
- SEBRAE/MG. *Pesquisa sobre os Fatores Condicionantes e taxa de Mortalidade de Empresas*. Belo Horizonte: Editora SEBRAE/MG, 1999.

- SEBRAE/NA. *Sondagem Balcão SEBRAE: A voz e a vez dos pequenos empresários*. Porto Alegre: Editora SEBRAE/NA, 1997.
- SEBRAE/RS. *Projeto Talentos Empreendedores: voar é preciso*. Porto Alegre: Editora SEBRAE/RS, 1995.
- SEBRAE/SP. *Expectativas das MPES Paulistas para 2001*. São Paulo: Editora SEBRAE/SP, 2000.
- SMITH, N. R. *The Entrepreneur and his Firm: The relationship between type of man and type of company*. Michigan State University Press, East Lansing, Michigan, 1967.
- SPIES, Ivan Cesar . *As Causas da Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas*. 1998. Monografia (Administração). Escola de Administração da UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- TRIPODI et al. *Análise da Pesquisa Social*. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.
- VALE, Glaucia M. Vasconcelos, AGUIAR, Marco Antonio Souza, ANDRADE, Nair Aparecida de. *Fatores Condicionantes da Mortalidade de Empresas*. Belo Horizonte, SEBRAE/MG, 1998.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
- VERRUK, Adriana Barros. *Análise dos Fatores que contribuíram para a Mortalidade das Empresas em Campo Grande – Mato Grosso do Sul*. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração da UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- VROOM, Victor H. *Gestão de Pessoas não de Pessoal*. Rio de Janeiro: Ed. Campus Ltda., 1997.
- WOO, Carolynn Y., COOPER Arnold C., GUNKELNBER, William C. *Entrepreneurial Typologies: definitions and implications*. Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, Mass.: Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1988. p. 165-176.

APÊNDICE 1
Roteiro para as entrevistas

- 1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?
- 2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?
- 3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?
- 4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?
- 5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?
- 6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?
- 7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?
- 8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?
- 9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?
- 10 – Você montaria este negócio novamente?

APÊNDICE 2
Entrevistas

ENTREVISTADO Nº. 1

Empresa: nº. 1

Porte: Pequeno

Setor: Comércio e indústria

Número de funcionários: 38

Idade da empresa: 25 anos

Escolaridade do entrevistado: 3º grau completo

Idade: 39 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

O conhecimento do ramo. É um ramo de 4 gerações que trabalha com doces e a questão de necessidades financeiras e de busca de rentabilidade.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Praticamente todas as minhas irmãs, cada uma tem o seu negócio, e os meus tios. Praticamente toda a minha família é de empresários.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Eu era estudante e o meu pai trabalhava com construção civil.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Bom, aí eu tenho que reportar isso ao meu pai. Ele já tinha tido negócio nesse ramo, tanto no interior, durante 5 anos, em Cruz Alta, ele teve negócio como esse. Teve também no centro da cidade, nos anos 60, durante outros 5 anos. Depois, teve lancheria durante outros 3 anos e, agora, estamos completando 25 anos aqui.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Porque montamos... é a questão de que a construção civil tem um perfil de retorno de investimento ou realização de negócios esporádicos. O ramo de alimentação tem um perfil de pequenos negócios realizados diariamente, quer dizer, tem giro, e

a questão da construção civil tem espasmos de entrada de receita, e o pai entendia que neste ramo tu tem menos recursos imediatos, mas tu tens mais giro.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Recursos próprios e financiamento direto junto aos familiares e amigos.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

5%.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Na verdade, o crescimento da empresa teve momentos, nesses 25 anos. Teve toda a sorte de planos econômicos e governos diferentes e, assim por diante. A gente já teve crescimentos variados nesse ínterim. A gente teve projeções variadas e, hoje, a gente tem uma outra realidade, quer dizer, cada momento foi um momento. Acredito que o nosso momento agora seja de rentabilidade do negócio e ratificar que é um negócio que tem sentido da gente continuar tocando.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

Particularmente, eu tenho uma vocação comercial, tá certo? Quer dizer, a idéia de... eu acho que em qualquer segmento, se tu não tiver uma visão, um foco no cliente, tu estás fora, entendeu? A gente trabalha na indústria, mas também trabalha no comércio, quer dizer, a gente é mais comércio do que indústria; produz para vender diretamente. Se a gente não tiver um foco muito grande no cliente, tu perde o fio da meada. Então, na realidade, a área comercial é aquela que eu tenho mais me envolvido e acho que é por ela que começa a conta.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Um negócio que a gente tem que trabalhar 7 dias por semana, 365 dias por ano, 14 ou 18 horas diárias é um negócio praticamente insano. Agora, a gente que já tá dentro dele, fica até complicado de pensar como sair. Agora, que deve ter alguma forma mais fácil para se ganhar a vida, a gente ainda não descobriu.

ENTREVISTADO Nº. 2

Empresa: nº. 2

Porte: Micro

Setor: Comércio

Número de funcionários: 5

Idade da empresa: 11 anos

Escolaridade do entrevistado: 3º grau incompleto

Idade: 48 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Foi assim por necessidade. Eu nasci no interior, minha família é super grande: eu tenho 7 irmãos, e o pai super paternalista, e a mãe também. Pelo tom da minha voz eles sabiam o que eu queria, se era dinheiro, se era carinho, se era companhia... se eu estava querendo ir para lá, eles mandavam carro com motorista para me buscar, e eu, com as crianças pequenas aqui em Porto Alegre. Aí, de repente, surgiu uma oportunidade de trabalhar em uma joalheria que estava abrindo no Shopping Iguatemi, aqui. E aí, saiu um anúncio no jornal para vendedoras na H. Stern, e eu nunca tinha trabalhado antes, e aí, eu já tinha interrompido a minha faculdade em função das crianças pequenas e de estar muito só aqui, e tudo era desculpa para não estudar, porque não era muito chegada aos estudos. Aí, tudo certo para trabalhar na H. Stern, decidi trabalhar, a princípio achava que era balconista, que era uma coisa que, ah! eu não vou agüentar, vai ser muito puxado, mas não foi. Um emprego maravilhoso que me deu uma formação muito boa, porque a gente teve técnicas de vendas, teve postura, fomos para São Paulo, para treinamento, conhecer oficinas, conhecer toda a contabilidade, por onde passava, como chegava a pedra, por onde passava, como ela era lapidada, tudo como funcionava a empresa. Um mês de treinamento. Aí, inaugurou o Shopping aqui e comecei a trabalhar e me dei super bem, adorava trabalhar lá, vendia e tal... até que lá, um belo dia... bom, as pessoas ficam super agradecidas quando compram uma jóia, por incrível que pareça, pagam uma fortuna e ainda agradecem, se sentem gratas por ter dado certo o presente que deu. Aí, eu ganhava flores porque vendia e dava certo, porque a filha que fez 15 anos adorou, porque a mulher que estava fazendo 25 anos de casada adorou. As pessoas foram pegando muita confiança, não iam

mais à loja, muitas vezes eu sentia que tinham pessoas que ligavam e diziam assim... homens, principalmente: lembra o que foi o presente passado, que nem eu tô lembrado mais, agora eu tenho que dar de novo, tem algum complemento... eu ia montando os presentes assim e recebendo flores e, cada vez que eu recebia flores, eu pensava assim: um dia eu ainda vou ter uma floricultura, porque eu achava muito feio os buquês que eu recebia. Era assim: muito pouca flor e muito verde, e uma rendas, e aquele rosetão de fita de plástico. Bota fora a fita, bota fora o papel, bota fora aquele montão de verde, sobravam 6 rosinhas, já meio murchas. Mas a intenção era maravilhosa. Daí, eu pensava: imagina com uma intenção maravilhosa, mais a beleza, deve ser uma coisa muito boa. E eu tinha essa idéia. Um belo dia, saí da H. Stern por um problema pessoal com a gerente, que hoje é minha amiga, e fui demitida. Eu me senti muito indignada e era um negócio que eu precisava, porque eu já tinha me separado nesse meio tempo, já tava sem o marido, eu não me sustentava com o que eu ganhava na H. Stern, mas ajudava bastante. Ainda tinha a ajuda de mãe, de pai e, aí, eu pensei: e agora, o que vai ser de mim... Fui trabalhar em uma outra loja do Shopping, que era uma loja de roupas para homens, que se chamava BR, que é outra loja top, com cadastro de clientes maravilhosos, que começavam comprando daquele jeito, com dúvidas, mas daqui há pouco eles começaram daquele jeito, por telefone: me manda não sei o que... Aí, eu avisava que chegou aquela camisa azul que tu gostas e mais creme, branquinha, e eles diziam: separa para mim que de noite eu passo aí. Quando chegavam na loja, já compravam um sapato, uma meia, mais o cinto, mais a calça... Então, estava me dando muito bem como vendedora e adorando fazer isso. Mas aí, lá pelas tantas, minha mãe adoeceu e eu tava de novo com aquela estória: não vivo com o que eu ganho. Então, em vez de ficar aqui, eu vou parar um tempo e vou cuidar da minha mãe, porque ela estava com uma doença que não tinha volta, e eu resolvi retribuir, porque foi uma mãe maravilhosa e eu vou me despojar um pouco das coisas que estou fazendo e vou para lá só cuidar da mãe e fui para Júlio de Castilhos, que era nossa cidade, cuidar da mãe. Me dediquei bastante a ela, nesse meio tempo minha mãe melhorou e eu toquei ficha na floricultura que era um sonho antigo... Encontrei uma moça que arrumava os vasos de um

restaurante, que era o Le Cap Ferrat, e eu fiz uma experiência lá com eles, que era cuidar do restaurante durante o dia. Então, era como se eu fosse uma dona de casa em dia de festa, só que a festa era todos os dias, tinha que ver tudo: o sabonete, o papel higiênico, o cheirinho do banheiro, mesas, as flores, os talheres... e, nos sábados, a moça ia arrumar as flores e eu ficava encantada e, conversando com ela, eu disse que tinha vontade de ter uma floricultura e ela disse que também, pois mesmo trabalhando em uma loja de tecidos, fazia esse trabalho das flores aos sábados porque ela já tinha uma experiência muito grande desde menina, pois o pai dela trabalhava em uma empresa muito grande de flores, a F., que é uma empresa da CEASA, e a filha do dono dessa empresa, a C., já tinha tido uma floricultura maravilhosa e essa moça tinha trabalhado com a C. na floricultura. Lá um belo dia, nos encontramos e eu disse: vamos tocar nossa floricultura? Ela estava de saco cheio do emprego dela e eu, no desvio mesmo, já que o restaurante tinha fechado. Começamos e aí montamos um cadastro com os caras que eram meus clientes na H. Stern e na verdade (era perto do Dia das Mães), dos 50 caras que nós ligamos, acho que uns 30 encomendaram flores. eles encomendaram sem saber o que vinha. Foi assim. Capital para iniciar o trabalho com as flores: CAPITAL ZERO! ZERO!! Fui com ela na CEASA, que era mais conhecida um pouco, e compramos com cheque pré-datado, as flores. Na semana seguinte, cobramos as flores, cobrimos o cheque pré-datado e sobrou um pouco. Em seguida, teve uma festa que a vereadora C. M. ofereceu para as mulheres na Usina do Gasômetro. Bom, aí, a moça que era secretária no Le Cap Ferrat, estava trabalhando com a C., e lembrou que nós estávamos trabalhando com flores e nos contratou. Foi um trabalho enorme, foi o primeiro dinheiro mais assim que entrou e aí já tinha um saldinho, daí já aumentou, tudo era mais um pouquinho, já aumentava... ficamos um ano trabalhando na minha casa, com o meu carro, meu telefone e, essa moça, morava no Bairro Humaitá, super simples, mas com um talento fantástico. Eu passava lá, pegava a B., íamos para a CEASA e voltávamos para minha casa. Lá em casa, minha empregada funcionando, fazia almoço para nós, e a gente no telefone... Começamos a pegar pedido, eventos, decoração de lojas e hotel, durante um ano. E aí, sentimos a necessidade de sair lá de casa.

Saímos pela Presidente Roosevelt, Farrapos, todos os lugares próximos da CEASA. Surgiu aqui em cima do Sanduíche Voador, um lugar para alugar, pelo mesmo preço que era uma garagem lá nas imediações da CEASA. Nós viemos olhar e quase caímos duras! Parecia a casa da Família Adams, caíndo aos pedaços, só que super charmoso, que agora tem o atelier de um joalheiro, número 23 da Praça Maurício Cardoso. Hoje, eu estou no número 7. Isso, há dez anos atrás. Aí, resolvemos olhar e tinham tirado, pois o proprietário não queria mais alugar. Não, mas nós queremos. Então, o proprietário resolveu alugar, desde que não houvesse nenhuma reclamação, e a casa está caíndo... Não tem problema, nós queremos alugar assim mesmo. Alugamos e ficamos aí uns dois ou três anos, bem devagarinho fomos arrumando a casa, pintando, etc. Começamos a trabalhar e juntar dinheiro e assim fomos crescendo. Eu lembro quando nós conseguimos comprar o telefone que, naquela época, era super caro e difícil de comprar. Deu para trocar o carro e tudo... Aí apareceram umas arquitetas que queriam trabalhar junto conosco, e o marido de uma delas veio analisar a casa e disse que não dava para ficar no lugar, pois a vi ga estava comprometida. Então, elas começaram a procurar outro imóvel e acharam uma casa na Eudoro Berlink, e fomos todas para lá, e lá foi super bom, mas não rolou, a casa também tinha problemas, não tinha tanto trabalho, começou a rolar aquela depressão e a B., que era a minha sócia, encontrou o ex-marido da ex-patroa dela e os dois começaram a namorar, e o cara era muito malandro. Até que um belo dia, deu uma sumida no dinheiro da conta da empresa e ela emprestou o dinheiro para ele. Aí foi o primeiro papo sério que eu tive com ela. Estava muito difícil, pois ela já não vinha mais trabalhar e, agora, pegava o dinheiro da empresa. E aí, ela, um belo dia, chegou para mim e disse que não queria mais, que ia embora com o cara... Bem, o que eu ia fazer? Nessas alturas, nós já tínhamos a empresa regularizada, mas com impostos atrasados. Minha mãe tinha falecido, enfim, parecia o fim de tudo... Mas aí, um decorador me ligou e disse que precisaria fazer uma decoração para a ceia de Natal do Lage de Pedra, em Canela. Estás a fim de fazer? É claro, é tudo o que eu quero! Assim eu retomei o negócio, fiz a decoração lá em Canela, fui de carro emprestado, para que tu vejas o estado que foi parar o negócio, quase sucumbiu... Quando eu me dei

conta desse trabalho, que pode dar certo, e que tu podes estar em alta, me empolguei e trabalhei, trabalhei, e deu tudo certo. Recebi no dia 28 de dezembro, deu para fazer um Reveillon super bom: fui com meus filhos fazer, com o meu dinheiro, zerada, sem dívidas, foi super bom Ano Novo. E eu decidi não largar o negócio, pois eu adoro o trabalho. E aí, deu um impulso no negócio. Não tinha caso na família, pelo contrário, as mulheres da minha família são todas super dependentes de marido, a minha mãe também, o meu pai, quando eu me separei, achava que eu tinha que voltar para Júlio de Castilhos, porque eu não tinha condições de ficar sozinha aqui, e eu já não queria mais voltar. E os meus filhos já estavam estudando aqui, não vou. E esse ano novo foi tudo novo. O cara da casa da Eudoro Berlink pediu a casa, pois queria vender e nós tivemos que sair e aí, eu não sabia o que fazer. Pensei: vou voltar para casa e continuar o negócio lá, quando eu encontro uma amiga minha que perguntou o que eu estava fazendo, e eu disse: estou trabalhando com flores, e ela disse: que lindo, estou precisando de uma sócia. Eu disse: só se for tu, porque eu adorava ela. Então disse: já tens uma missão: procurar um lugar novo para instalar a floricultura. E eu me lembrei daqui, já que este complexo é tão grande, e eu tinha uma relação super boa. Vim, então, falar com a D., ela me disse que precisava falar com as filhas, porque esta esquina é só depósito de engradados. Mas, no dia seguinte, ela me ligou e disse que o espaço era meu. Vim para cá com essa minha outra sócia e, tudo de novo, pinta parede, pinta porta, e ela passou a trabalhar comigo. Só que aconteceu o seguinte: ela tinha um marido muito bem de vida e eu não tenho nem pai, nem mãe, ninguém que me dê um real, caso eu precise. O dinheiro que a gente passou a ganhar passava para uma conta, para não misturar as estações. Ia para uma conta que era do marido dela, desativada, que ele nos emprestou gentilmente, a tal conta. A minha conta, que era do Banco do Brasil, não entrava mais nada, e só saía, e começou tudo de novo. O Banco a me ligar. Então, um belo dia, eu falei para a minha sócia: olha, não tá funcionando, porque eu já tinha o negócio, eu já era conhecida, eu já vinha dando murro em ponta de faca há um tempão; então, eu acho que tinhas que ter entrado com capital para me dar uma folga, porque eu estou só tirando, só tirando, e o dinheiro está entrando para esta conta para, um

belo dia, a gente dividir. Aí, ela me disse: eu acho que nós, sem conhecimento administrativo nenhum, as escritas tudo manual, eu acho que não está dando mesmo. E a minha realidade é diferente da tua: eu tendo para pagar o cabeleireiro, tá muito bom, e tu tens que manter uma geladeira abastecida, luz e telefone ligados e os filhos alimentados e na escola. Então, ela disse que ia sair do negócio e eu fiquei sozinha no negócio, de novo. E quando surgia um evento grande, eu a chamava e ela vinha. A minha filha C., que estava no exterior, voltou e passou a trabalhar comigo, e está sendo ótimo, pois ela trouxe a modernidade. eu posso ficar fazendo o que eu gosto, que é estar na oficina, e ela fica no atendimento e cuidando da parte administrativa e, logo em seguida, contratei um rapaz que foi indicado e que tem uma habilidade para trabalhar com flores e arranjos maravilhosa. E assim fomos crescendo. Não sei te dizer números, mas cada final de ano tem um ganho. Hoje temos uma reunião para definir metas. Ano passado, sentimos necessidade de ter um depósito. Colocamos um site. Este ano, estamos sentido a necessidade de ter uma câmara fria.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Não tem ninguém.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Vendedora em loja.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Nenhum.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Por necessidade de sobrevivência.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Próprio.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Não sei quantificar.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

O negócio começou de forma amadora e, agora, é profissional. Todo ano a gente faz uma avaliação. Se não crescer, o negócio vai sucumbir. E temos crescido um pouquinho todos os anos.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

Eu tenho pavor das atividades administrativas. eu tenho que ficar na execução das flores mesmo, a parte técnica, desenvolver maneiras para ficar mais seguro, o transporte.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Com certeza, eu não me vejo mais em outra atividade que não seja flores. Me orgulho em dizer que sou uma florista. Com certeza eu faria de uma maneira mais organizada e planejada. Enfim, eu sou muito feliz com o meu negócio.

ENTREVISTADO N.º 3

Empresa: n.º 3

Porte: Micro

Setor: Serviços

Número de funcionários: 0

Idade da empresa: 8 anos

Escolaridade do entrevistado: 3º grau

Idade: 55 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Eu saí de um emprego de 20 anos, uma situação bem estável financeiramente e me vi na rua, sem tempo de aposentadoria. Eu só sei fazer isso. Trabalhava com recursos humanos. Foi uma idéia muito boa que eu tive de abrir meu próprio negócio, porque hoje eu não sei o que eu estaria fazendo se eu não tivesse feito isso. Eu, quando saí da empresa, a primeira coisa que eu fiz foi montar a minha empresa, e foi a maior sorte minha ter feito isso, porque hoje eu não sei o que eu estaria fazendo. Naquela época, que eu tinha dinheiro, porque eu fui demitida e tinha 20 anos de emprego, então, eu tinha capital para montar o negócio e me manter até o negócio dar resultado.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Várias pessoas: meus sobrinhos, quase todos (eu já tenho idade para ter sobrinhos velhos). A família é toda da região de Caxias, na parte de móveis, fábrica de cadeiras. Mais ou menos dez sobrinhos têm negócios próprios.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Trabalhava como psicóloga em um grande empresa (20 anos).

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Eu não tinha a mínima idéia do que ia acontecer comigo... Eu conhecia várias pessoas que trabalhavam com isso, inclusive prestavam serviços para mim. Foi aí que eu comecei porque, quando saí da empresa, eu trabalhava na Aços Finos Piratini, eu não fiz *curriculum*, eu não procurei emprego, porque eu tinha, há 45

anos, um salário alto, bem acima da média de mercado, e o que eu resolvi... vou tomar um cafezinho com as empresas que pedem serviço para mim na Aços Finos Piratini. No primeiro cafezinho, eu fiquei trabalhando, e aí já montei a empresa, depois a empresa quebrou – um ano depois, e eu segui sozinha. Era uma empresa de recursos humanos que prestava serviços para nós. Eu fiz uma ponte ali, né? Da Piratini para o meu negócio, através de uma prestadora de serviços.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Eu tinha feito muitos cursos, porque foi a Gerdau que comprou a Piratini. Eu tinha feito muitos cursos na área da qualidade, eu era coordenadora da área de treinamento deles pois, depois que a Piratini foi privatizada, eu fiquei com a Gerdau, fiz uns 15 cursos na área de qualidade e comecei com a área da qualidade embalada com o treinamento que eu tive na Piratini. Fiz várias consultorias, como eu era psicóloga e conhecia a área da qualidade, eu chamava isso de sensibilização para a qualidade. Então, várias empresas pequenas me contrataram para mexer com o pessoal, para implantar um programa de qualidade, 5 S's, ISSO 9000. Então, eu comecei por ali, e a seleção era como uma porta para entrar na empresa, porque, se tu chegar na empresa e disser que tem problemas, eles não te abrem a porta. Agora, se eu digo: estou trabalhando com recrutamento e seleção, todo mundo precisa de gente e com o *curriculum* que eu tinha, eu conseguia entrar em qualquer empresa que eu batesse. Eu nunca tive vendedor; eu ligava, um indicava para o outro, e foi indo assim... Hoje, eu tenho mais de 50 empresas que eu presto serviço. Tô louca de serviço...

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Meu bolso... a indenização de 20 anos de trabalho na empresa.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Olha, se tu me perguntar a taxa de decréscimo, assim... porque eu já ganhei bastante dinheiro... Agora, hoje, eu já não consigo mais ganhar valores altos. Se eu cobro uma taxa alta, eu perco o cliente. Meu clientes tiveram, assim, uma queda

muito grande nos rendimentos, e eu tive que me adequar a eles. Eu tive uma perda de rendimentos, nos últimos anos. Eu comecei lá em cima e fui descendo.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Pode-se dizer que, embora a parte financeira não tenha melhorado, eu me sinto muito mais segura hoje. O EMPRETEC me ajudou bastante, porque eu não era uma empresária, eu era uma profissional liberal. Agora, me acho uma empresária, eu tenho mais foco no negócio, eu até quero mudar isso de novo. Agora vou fazer uma atualização em psicologia porque eu quero me voltar mais para a parte teórica de psicologia, diagnóstico, essa coisa assim. Mas, o que era a pergunta mesmo? Ah! Eu amadureci como empreendedora, isso eu sinto assim... quando um cliente novo liga, por exemplo, como eu trabalho sozinha, o crescimento da empresa depende do meu crescimento, né? Eu me sinto mais segura, eu tinha um monte de medos. Ah! Porque eu sou psicóloga, porque eu não posso fazer isso, porque é problema social, como é que eu dou um balão para uma pessoa numa porta. Isso eu hoje faço sem culpa. Antes, eu tinha um monte de medos. Eu, hoje, tenho que pensar objetivamente.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

A técnica, com certeza. Eu sou uma técnica, mas eu tenho que fazer tudo e faço tudo...

10 – Você montaria este negócio novamente?

Com certeza, acho que deu super certo. Não, financeiramente, eu não ganho muito dinheiro aqui, mas a questão de satisfação pessoal...

ENTREVISTADO N.º 4

Empresa: n.º 4

Porte: Micro

Setor: Comércio

Número de funcionários: 2

Idade da empresa: 15 anos

Escolaridade do entrevistado: Superior incompleto

Idade: 50 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

A gente morava em São Paulo e veio para o Rio Grande. Meu marido era executivo e eu ficava muito sozinha e me deprimia, e me sentia muito ociosa, e daí a gente foi vendo e surgiu uma oportunidade. Na verdade, quando abrimos a loja, abrimos com perfumaria. Passados dois anos é que passamos a introduzir a bijuteria.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Negócio próprio, ninguém, só eu. Os outros todos são funcionários públicos.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Eu, antes, trabalhei como funcionária pública concursada. Depois, com a transferência do meu marido, que trabalhava em empresa privada, eu tive que largar tudo, né? E, depois, voltei a trabalhar em bijuteria...

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Eu não tinha experiência nenhuma com o comércio. Eu, uma vez, tentei vender de sacoleira – jeans –, mas me sentia muito inibida. Não me sentia bem e a intenção de botar um comércio, na época, era de botar um balcão e eu representar, não precisar pedir para a pessoa me comprar, eu oferecia em outras condições para a pessoa.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Eu montei... quer dizer, além de me sentir muito ociosa e deprimida, o meu marido enxergou isso como uma possibilidade para ele, quando ele parasse. Tanto é que hoje, ele me ajuda na parte administrativa.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Meu marido me montou a loja com recursos próprios.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Eu tinha uma loja, há 5 anos atrás. Hoje, tenho mais duas... acho que cresci muito bem...

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Eu acho que quando eu abri, eu não tinha uma visão tão ampla de que eu poderia crescer. Eu abri e tive um tempo para amadurecer e me desenvolver... quando tem uma amiga que pergunta para mim: ah! eu queria fazer tal coisa... Hoje, eu ponho a pessoa bem dentro da realidade, por exemplo: o aluguel, se eu atrasar um mês, já fica difícil tu pagar dois juntos, pois os aluguéis estão muito caros, as despesas todas são muito altas e, no meu tempo, eu tive um período que as coisas não eram tão difíceis. Tu podia ser fraca no sentido assim, de conseguir evoluir com menos exigências. Hoje, está muito mais difícil.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

Eu acho que a atividade que eu mais gosto é a parte comercial, mesmo... é vender, números e comprar. Gosto muito de fazer compras para a loja e vender, assessorar as funcionárias, mostrar o que é bonito, mostrar o que se está usando em tal lugar, mostrar uma revista... essa parte mais comercial, mesmo...

10 – Você montaria este negócio novamente?

Eu montaria e não sofreria tanto... eu, hoje, tenho uma experiência que eu montaria com muita facilidade um novo negócio. Tanto é que, hoje, estou esperando uma chance com o Shopping, só que Shopping grande é mais difícil, a gente tem que ter muito dinheiro...

ENTREVISTADO Nº. 5

Empresa: nº. 5

Porte: Pequeno

Setor: Comércio

Número de funcionários: 2

Idade da empresa: 24 anos

Escolaridade do entrevistado: Superior

Idade: 38 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Eu abri esse negócio porque a empresa que administrava antes, ela tinha muitos altos. Então, na verdade, o negócio que eu abri em meu nome foi justamente para enquadrar no Simples, para ter menos encargos e também para, digamos assim, sair, de uma certa forma (como é um negócio de família), ter um pouco mais de independência em relação às ações de outras pessoas da família e, também, para separar um pouco a minha gestão do passivo que já existia antes.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Sim, o meu pai. Ele que abriu os negócios, com ele que eu fui trabalhar quando eu ingressei nas empresas e, na verdade, depois, a minha mãe é profissional liberal, mas tem uma empresa de consultoria, também; e meu irmão é funcionário e atende alguns pacientes à domicílio, basicamente essas pessoas.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Estudante.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Fica tudo misturado por ser negócio de família. Na verdade, eu viajei, na minha época de universitário. Fui para os EUA. Eu trabalhei em acampamentos, minha formação sempre foi muito ligada à Associação Cristã de Moços e, então, como acampante, eu sempre quis ser um líder: líder de outros acampantes e, a partir daí, tive a experiência de trabalhar no Uruguai, em um acampamento da ACM. Lá, e nos EUA, várias vezes fui trabalhar em acampamentos lá. Também, nessa época,

eu procurei viajar para fora do Brasil para ter essa experiência no exterior e procurei empregos, trabalhei lá para me manter e me conhecer e desenvolver a minha aventura.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

De certo ponto isso está respondido nas anteriores mas, digamos assim, falando um pouco mais da minha raiz ou da minha essência... eu vejo que eu sempre quis, né? por crescer vendo o meu pai tendo a empresa dele, eu assim, eu não sonhava em ter o meu próprio negócio, mas eu sonhava muito com a minha carreira profissional. Na verdade, nunca me vi dirigindo um negócio, me vi muito mais como um técnico trabalhando para algum negócio. Mas eu abri meu próprio negócio por um motivo: independência... não estar sujeito a ordens dos outros, experimentar o que eu quero, ter as minhas derrotas e as minhas vitórias, mas ter estas decisões na minha mão.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Recursos da família.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Olha, a gente... Na verdade, o principal produto da nossa empresa é essa linha de lareiras, estufas, que eu importo da Espanha, tá? Então, isso tá muito ligado à variação cambial, muito ligado às altas e baixas do dólar. Então, para te dizer assim, em anos, em que o real, a nossa moeda não desvaloriza muito em relação ao dólar. A gente consegue vender bem no ano e ter uma margem interessante, mas em anos que tem esses choques, a gente perde muito. Assim, eu tive anos que eu vendi metade que no ano anterior, por exemplo. Então, na verdade, eu não tenho medida da taxa de crescimento, não tenho essa informação.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Eu vou te colocar da seguinte forma: podemos analisar de duas formas o último ano, que é quando a estar, bem, começou... olha o desempenho... tô falando por mim. Na verdade, a gerência da empresa, como é empresa pequena, está muito ligada ao meu desempenho. Eu digo que hoje ele é satisfatório, né? Sou uma pessoa exigente, eu vejo que a empresa, que eu tenho uma potencialidade que não está totalmente explorada, eu vejo que o negócio desse produto também não está totalmente explorado. Então, eu classifico apenas como satisfatório bom. para mim, teria que ser um pouco mais, ainda.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

Na verdade, a que me dá mais satisfação é o contato com as pessoas. Está mais ligada à área comercial. É, digamos, estar em contato com estas pessoas, atendê-las nas suas expectativas, colocar o produto de forma que elas tenham estas necessidades atendidas, não só no contato, no entendimento, na comunicação efetiva, mas também no resultado efetivo de elas terem um produto funcionando de acordo com o que foi explicado para elas e de acordo com o que elas buscavam.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Sim, com certeza.

ENTREVISTADO N.º 6

Empresa: n.º 6

Porte: Pequeno

Setor: Serviços

Número de funcionários: 16

Idade da empresa: 10 anos

Escolaridade do entrevistado: Superior

Idade: 52 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Saldo negativo...

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Apesar da minha família ser grande, só eu tenho uma irmã que tem negócio próprio.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Professor universitário em dedicação exclusiva.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Eu só tinha experiência na parte de técnica, na parte de produção, por ter trabalhado em outros laboratórios.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Para ganhar dinheiro.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

A gente foi montando com negócios próprios, foi crescendo à medida que conseguia serviços.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Me dá um tempo para pensar... a taxa de crescimento da produção deve ter... da empresa como um todo... uns 300%. Não, em 5 anos foi de 50%.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Discreto... em termos de faturamento, a gente cresceu pouco... eu esperava ou desejava mais...

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

Técnicas, tranqüilamente as atividades técnicas.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Com certeza.

ENTREVISTADO Nº. 7

Empresa: nº. 7

Porte: Micro

Setor: Comércio

Número de funcionários: 1

Idade da empresa: 4 anos

Escolaridade do entrevistado: Superior

Idade: 43 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Esse negócio é de essências florais e ele se baseia na pesquisa, que eu comecei a fazer com efeitos vibracionais de plantas no Rio Grande do Sul. Para falar a verdade, meu interesse inicial não era abrir uma empresa, era fazer essas essências e utilizá-las em meus clientes, só que começaram a ser divulgados os efeitos dessas essências e eu, para uma tranquilidade minha, registrei como empresa. Então, na verdade, as farmácias compram, os terapeutas compram. então, foi por isso que eu registrei a empresa.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Não, em meu pai que é agro-pecuarista, mas ele não funciona como uma empresa, ele arrenda as terras dele.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Terapeuta.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Nenhum, porque meu trabalho era só com consultório, e ainda mantenho o consultório em paralelo, mas foi a primeira vez.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Eu montei exatamente por isso, para eu poder comercializar as essências, porque houve um interesse em adquiri-las comercialmente e, para que eu pudesse ter

tranqüilidade, com impostos, com notas, e porque eu gosto de ter tudo bem certinho.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Próprios.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Não sei te dizer. Eu tenho, assim, uma consultoria com o SEBRAE desde 1999. Então, no final do ano a gente faz um balanço. O ano passado foi legal. Agora, foi muito bom, foi além da expectativa e esse ano, a gente ainda não sentou para fazer esse levantamento.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Olha, muito bom, superou as minhas expectativas, embora eu não tivesse uma expectativa comercial. Eu, realmente, não tinha. O meu objetivo inicial, não fins lucrativos. Isso era uma aspiração pessoal minha e acabou sendo uma empresa por uma exigência, mas assim tem sido muito bom, tem superado as minhas expectativas, eu fico muito surpresa com os resultados, com efeitos das essências, que é o que me interessa, e tem sido uma experiência muito difícil para mim, porque eu não gosto da parte de comércio, de vendas. Acabou sendo uma consequência, tem sido um desafio pessoal para mim, muito grande. Às vezes, passo períodos difíceis para enfrentar isso, porque a minha atividade era completamente diferente, mas tem sido muito bom, tenho aprendido muita coisa.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

As técnicas, porque eu gosto mesmo é de fazer as essências, que é a parte de onde nasceu isso. Agora, a parte administrativa, para mim, é horrível; vender é um terror...

10 – Você montaria este negócio novamente?

Hoje, eu montaria não pela questão financeira. Eu montaria pelos efeitos que tem essas essências, os resultados que elas têm mostrado, em nível de saúde emocional, mental e físicas.

ENTREVISTADO N.º 8

Empresa: n.º 8

Porte: Médio

Setor: Serviços

Número de funcionários: 3

Idade da empresa: 12 anos

Escolaridade do entrevistado: 3.º grau

Idade: 40 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Primeiro, a questão de serviços, como comunicadora que, no caso, na época, eu não era nem formada ainda. Não existia assessoria de comunicação. Então, tipo assim, era um trabalho pioneiro. Aliás, em Canoas, não existia nenhuma assessoria de comunicação, nós fomos a primeira empresa de assessoria de comunicação em Canoas. Assim, se eu for te dizer qual o principal motivo que levou a colocar a P., primeiro, foi porque a gente tinha que ter nota fiscal, porque eu trabalhava como tal e dava RPA. Mas aí, os clientes já não aceitavam mais a RPA, queriam nota fiscal e, para ter nota fiscal, tem que existir uma empresa e isso virou uma bola de neve, pois para ter uma empresa tem que ter uma sede, para ter sede tem que alugar uma sala. Então, eu comecei a empresa assim: eu aluguei uma sala e tinha uma mesa e, conforme eu ia adquirindo clientes, eu ia comprando mais coisas. Com o primeiro cliente eu aluguei a sala; mais um cliente, eu aluguei o telefone, e assim foi que eu comecei a P, isso lá em Canoas. Depois de uns cinco ou seis anos, compramos esta sala e nos transferimos para cá.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Não tem ninguém da família que tenha empresa, mas a gente trabalha em família. O meu marido é arte finalista e a minha filha trabalhou aqui dos 14 aos 20 anos, no contas a pagar e contas a receber. Depois, eu montei outro negócio e ela começou a tomar conta do outro.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Secretária executiva, mas sempre trabalhei assim... Meu pai era vendedor a vida toda, a minha vó tinha camisaria em casa. Então, eu me lembro da casa da minha avó cheia de moldes de camisa nas paredes; ela só fazia alta costura. Então, ela fazia fatiotas e ternos masculinos e camisas, e vendia em caixas... eu me lembro da avó saindo com caixas e vendia de porta em porta. A casa que minha avó mora hoje, tudo foi comprado com esse trabalho, e o meu pai é vendedor porque aprendeu com a minha avó e eu peguei essa veia comercial porque herdei do meu pai e da minha avó.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Nenhuma, só teórica da faculdade.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Porque na área de jornalismo, ou tu é empregado e ganha pouco, ou tu tens o teu negócio. E, como assessoria de comunicação dava muito mais dinheiro do que ser empregado, do que o piso da categoria, eu optei por isso.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Não tem origem... a origem foram os próprios clientes...

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Eu te diria assim, chutando... a gente passou por todos os planos econômicos... os anos que a gente foi um pouco pior, não é que a gente teve pior, é que foram anos que se adquiriu mais... quer dizer, a gente tinha menos capital mas, conseqüentemente, tinha mais patrimônio, compramos a sala, compramos a casa própria. Então, assim é uma empresa de pequeno porte e tudo que a empresa tem é fruto do próprio trabalho.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Eu acho que falta ainda muito profissionalismo, porque não é que a gente não seja profissional, mas é que falta dinheiro. A minha vontade era ter profissionais qualificados, que ganhassem mais e, com isto, a empresa teria melhores produtos/serviços. Então, a gente não tem capital para comprar um profissional melhor. Conseqüentemente, o meu produto não vai ser tão bom quanto o da concorrência. Isso é o que eu mais sinto falta. Tudo o que a gente tem condições de fazer, a gente faz, mas poderia fazer muito melhor se tivesse profissionais mais qualificados, não só que ganhassem mais, mas mais qualificados, que tivessem uma graduação melhor, que tivessem cursos melhores. Eu não sei se estou sendo clara, não é só ganhar mais, mas que ele tenha mais conhecimentos, que possa trazer alguma coisa para a empresa.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

A comercial.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Com certeza, tanto que já fiz várias pesquisas para colocar outros negócios e sempre cheguei à conclusão que este era o melhor negócio. Agora, botei um novo negócio, há cinco meses. Vai dar certo, também, mas é difícil ter um trabalho que te dê, depois de 12 anos, a segurança e o rendimento e a confiabilidade que, no caso, a P. tem. É difícil, muita gente gostaria de ter o que nós temos hoje, porque todos os meus clientes são meus amigos, todos os meus clientes são clientes que começaram a trabalhar comigo, antes da minha formatura, e todos eles participaram do crescimento da empresa, todos eles passaram por todos os momentos junto, e é difícil conquistar isso.

ENTREVISTADO N.º 9

Empresa: n.º 9

Porte: Médio

Setor: Serviços

Número de funcionários: 7

Idade da empresa: 15 anos

Escolaridade do entrevistado: 2.º. grau

Idade: 41 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Ter autonomia e não ter barreiras para desenvolver planos e idéias e colocar em prática.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Não, eu tenho seis irmão e ninguém tem negócio próprio, nem pai, nem mãe.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Empregado de uma empresa como programador e, depois, como vendedor de computadores.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Sempre convivi com a parte comercial. A minha formação técnica foi programação de computador e sempre vislumbrei como sendo um potencial muito grande, e aí, eu fui buscar uma colocação na parte comercial de informática, porque eu pretendia ser vendedor de computador ainda quando era programador, aos 17 anos. Eu pensei: eu quero ser vendedor de computador, porque eu conhecia o pessoal de vendas da IBM, porque eu fiz um estágio como programador e pensei: isso aí é interessante e eu quero isso para mim, porque eu não quero ficar preso um dia inteiro numa sala, quero ter contato com as pessoas, eu quero conhecer novos produtos, eu quero ter assunto. É isso aí que me motiva, porque essa integração que se tem com o mercado, com os clientes, esse bate-papo, a gente cresce bastante, porque tu pega uma informação, tu pega uma idéia, chega no final do dia, se tu vai compilar tudo isso, a maior vantagem é de quem tem

acesso a isso aí. então, isso aí me motivava, isso aí me enriquecia e eu me sentia gratificado. Eu considero, até hoje, que o dinheiro em si, para mim, é secundário. A minha motivação não é o dinheiro, eu descobri que o meu horóscopo chinês é o rato, que ama o dinheiro e dispensa o dinheiro ao mesmo tempo. Mas, sem fugir a tua pergunta, basicamente, é isso aí.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Eu abri o meu negócio porque, enquanto eu vendia computador, em 1980, trabalhei com processadoras eletrônicas, que é uma geração anterior aos microcomputadores. Depois, trabalhei com computadores de grande porte e com fabricantes, que é a Sharp e, então, o que é que eu abordo, quando entrou a microinformática, eu tinha um plano traçado no Interior o Estado, que eu fui buscar lá, de revendedores de máquinas convencionais da Olivetti e, em cima dessa base, eu propus que o pessoal, que a força de vendas deles, que estava sempre junto com esse mercado consumidor de máquinas convencionais, de calculadoras, máquinas de escrever, agregasse mais um produto, que era o que eu tinha para oferecer, microcomputadores, para ser proposto para essa clientela e tive êxito. Então, eu vislumbrei que a microinformática ia explodir, porque era muito caro um computador; era em torno de 5 mil reais, daí para cima, com a configuração básica. Então, nesse momento, eu já tinha a minha atual cúmplice, que é a minha esposa, trabalhava com um outro fabricante e combinamos: eu saio da C. e tu saís da P., que era onde ela trabalhava, e vamos abrir nosso negócio. Por isso é T. (T. e R.), porque a microinformática vai crescer bastante. Então, a gente já tinha um modelo trabalhando em fabricante do que era uma administração, do que era um planejamento comercial, do que era o mercado, do que era o potencial, toda a vez que se lançava um novo produto, e o novo produto de então era o micro XT, que confesso assim, ele me deixou deslumbrando um mercado potencial que até então não tinha essa visão. Eu disse: em vez de vender para o Matias Macline, que era o dono da Sharp – eu disse: eu acho que já vendi bastante para ele e ele já ganhou bastante comigo –, então, o que acontece? Agora, tá na hora de montar o meu próprio negócio. Eu tive bastante investimento na parte comercial, quer dizer,

a empresa me proporcionava bastante investimento, já tinha uma carteira de grande, já sabia o que precisava ser feito, tanto em nível administrativo, porque conhecia a expectativa do cliente, e me lancei a montar a minha empresa que está aí até hoje.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

A origem dos recursos foram, antes de mais nada... vou te dizer, se fores contar, recursos financeiros é o que menos contava, porque eu sai da C. e a R. saiu da P. vou te falar da R., porque foi um elemento assim, que te digo, 50% para eu viabilizar o meu negócio, porque era uma pessoa que acreditava, pensava junto comigo, e que fazia com que eu me comprometesse e vice-versa, porque a gente tem que estar comprometido com a nossa idéia e com as pessoas também, porque, se a gente tem só idéia e o travesseiro, já é um bom caminho, mas se a gente começa a se comprometer com outras pessoas, certamente a gente acelera esse processo, que é o resultado que a gente espera. Então, o recurso, a gente pode pensar em vários recursos: recurso emocional, recurso financeiro, recurso de instalações... Então, eu não tinha um escritório, eu não tinha capital de giro, eu não tinha estoque... Então, o meu maior recurso era a bagagem, era o conhecimento e a vontade de ter êxito. E o meu maior recurso também era o de saber dar o recado. Então, eu tinha os fornecedores, contatos que são os recursos que eu dispunha na ocasião. Não precisava de dinheiro porque eu sabia quem vendia e o que vendia e tinha o potencial, que era o meu mercado. Então, dependia de mim. Então, o recurso era assim: pernas pra que te quero, botar a boca para fora, se propor a acordar a tal hora, trabalhar até tal hora, ganhar um monte de não, que quanto mais não a gente ganha, maior vai ser o resultado. Então, o maior recurso que eu tinha era o conhecimento e a força de vontade. O recurso que eu menos dispunha era o recurso financeiro, e não me preocupava, em hipótese alguma, em não ter esses recursos, porque não interferia a ponto de eu desacreditar da minha idéia. Então, a gente fala, e, às vezes, as pessoas falam: quero... que é muita teoria e que querem ver na prática. Então, eu falo que eu tenho, na prática, alguma coisa palpável, que é o meu negócio; eu não digo nem que é a minha empresa, porque eu faço

distinção entre uma empresa e entre um negócio. Uma empresa te possibilita progressões de crescimento, buscar mais funcionários, buscar novos mercados e, eu te confesso, eu me satisfaço nesse patamar, porque eu quero ter a tranquilidade de poder dormir. Não uso recursos de empréstimos em hipótese alguma. Isso já é uma política que a gente tem. Todos os clientes, eu posso atender, eu posso olhar cara-a-cara, tem um crescimento razoável, sem a pretensão de enriquecer, mas é basicamente isso aí que me motiva: ter um negócio e não considerar como empresa, porque empresa não quer dizer que tu tenhas esse grau de satisfação que hoje eu consegui ter. Então, estamos longe da teoria, mas eu te digo: na prática, o que quiser eu consigo ter.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Nos últimos 5 anos, posso te dizer que nós dobramos, tanto em nível de faturamento, quanto em nível de resultados. A gente conseguiu capitalizar bastante, a gente tem um estoque próprio expressivo, considerando outras empresas, nós temos a sede própria, que está quitada, que, na verdade, é patrimônio do Tomas. Então, o Tomas aluga para a Torre, porque para a Torre existir precisa de um espaço físico, se não, o Tomas ia para casa assistir televisão e alugava o imóvel. Então, isso tudo aqui é em função da empresa. Eu não tenho outra fonte, nenhuma, a não ser este trabalho.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Olha, assim, ó... muito sonho, muita mão-de-obra. Como é que eu classifico... é que eu conseguia me comprometer. Essa palavra é uma palavra-chave. Você vai ver que eu vou dizer várias vezes essa palavra e, comprometer com objetivos. Então, esse crescimento que nós tivemos, desde a idéia até a realização de hoje, é trabalho. Sonhos e trabalho, não foge disso daí. A hora que a gente parar de sonhar, a gente está fadado a fracassar. A hora que a gente parar de trabalhar, a gente está fadado a fracassar. A gente tem problemas, como todo mundo. A gente

tem aborrecimentos, contrariedades, mas a gente não pode esquecer do objetivo, tem que olhar para a frente, tem que pensar no amanhã, tem que pensar em progredir, tem que pensar em se manter, tem que pensar em manter a carteira de clientes com aquilo que o cliente espera da gente, que é compromisso na hora da compra e da venda; que não é só pegar o dinheiro do cliente e esquecer. A nossa empresa não investe dinheiro em publicidade porque é uma mentalidade até questionável de se está certo ou errado. Nós já contratamos, nesses 15 anos, umas quatro empresas de consultoria e, as conclusões que a gente chegava, sem menosprezar o pessoal da área, é que o consultor sabia menos do que a gente, e a gente sempre retornava o rumo inicial, porque a gente tem a experiência. Eu até não tenho a formação acadêmica, a minha sócia tem, mas é na área de informática, e o que se usa aqui é a parte administrativa. Então, a parte administrativa que eu aplico é em função de que eu vendia *software* para empresas e a gente passa a conhecer todos os processos. Então, a gente tem uma formação não-acadêmica.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

É a comercial.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Montaria, e estou fazendo um novo planejamento, de outro negócio que não tem nada a ver com informática. É na área da construção civil.

ENTREVISTADO Nº. 10

Empresa: nº. 10

Porte: Micro

Setor: Comércio e serviços

Número de funcionários: 2

Idade da empresa: 5 anos

Escolaridade do entrevistado: Superior

Idade: 54 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Foi em função da dificuldade de re-emprego no mercado de trabalho. Eu fui demitido com 42 anos de idade e, depois, mesmo com a formação técnico-profissional que eu tinha, havia dificuldade, pela idade, em ser selecionado para as empresas e, a maioria das empresas começou a exigir uma capacitação extraordinária em termos de línguas estrangeiras e uma série de outras exigências, como capacitação no exterior e que eu, em função da necessidade de trabalho, não tinha capacidade financeira de bancar essa capacitação. Então, eu tratei de abrir uma empresa nos moldes nacionais, dentro do que existia, utilizando toda a minha experiência acumulada dentro desses 42 anos de idade. Foi isso que me levou a abrir a minha empresa de representações, na qual eu venho trabalhando, produzindo e gerando o meu sustento e da minha família, a contento.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Não tem, não.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Gerente de vendas, gerente comercial de uma empresa multinacional.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

O ramo no qual eu me estabeleci, exatamente, deu continuidade a tudo aquilo que eu plantei, que trabalhei, que angariei em termos de conhecimentos para o trabalho que atualmente exerço.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Eu montei exatamente para poder me manter legalizado perante o governo, perante o País, perante as empresas. De outra forma, não teria a abertura necessária para levar os meus negócios adiante.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Os recursos amealhados ao longo dos anos de trabalho através de poupança e a indenização recebida.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Olha, foi pequeno, mas deu para manter a sustentação da família e do meu patrimônio.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Olha, bastante aquém daquilo que eu esperava. As inúmeras dificuldades por que passa o País através da globalização e da abertura do País para o exterior, trouxe, também, uma série de dificuldades em termos de nível de renda para o País. Fez com que, também, as dificuldades das empresas – a minha não é exceção –, sejam cada vez maiores em função, também, da maior tributação do governo, tanto pessoa física como jurídica. Está muito difícil se manter uma empresa no País.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

Técnicas, atividades técnicas.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Eu acredito que não. Eu iria procurar outro setor, produtivo, de maior retorno e rentabilidade, seguramente.

ENTREVISTADO Nº. 11

Empresa: nº. 11

Porte: Pequeno

Setor: Serviços

Número de funcionários: 5

Idade da empresa: 7 anos

Escolaridade do entrevistado: 3º. grau incompleto

Idade: 25 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

A formação e qualificação de profissionais da área da aviação.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

O meu pai teve um negócio próprio e meu irmão, também teve um negócio próprio.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Apenas estudante.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Vivência. Como eu trabalho em uma escola de comissários, o meu irmão é comissário, desde que eu me conheço por gente... Então, trabalhando e sempre comentado... Então, a gente acaba criando uma vivência muito grande dentro de casa. A gente acaba absorvendo muitos conhecimentos através dele.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Eu abri esse negócio em função da qualificação das pessoas para essa área de aviação, que era uma necessidade de mercado aqui no Rio Grande do Sul. Como nós fomos os pioneiros, a primeira escola de comissários de bordo do Rio Grande do Sul, nós vimos que havia uma necessidade, aqui dentro do Estado, para esse tipo de mercado, que só tinha em São Paulo e Rio de Janeiro e, esses deslocamentos para as pessoas, era um valor muito alto: valor do curso, custo com

deslocamento, estadia... Então, a gente resolveu abrir este negócio vendo que aqui ainda tinha essa necessidade.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

A origem foi através do meu irmão mesmo, que ele já tinha trabalhado em escolas de aviação fora daqui, em São Paulo, e essa intenção dele de ter visto esse mercado. Foi aí, através dele que a gente abriu esse negócio.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

O mercado de aviação oscila muito. Então, é complicado dizer uma taxa de crescimento porque, em cinco anos, teve altos e baixos. A aviação teve altos e baixos, teve crises, teve companhias aéreas fechando, falindo... Então, no início, nos três primeiros anos, teve um crescimento muito grande; no quarto e no quinto anos, teve... deu uma estabilizada e, agora, está crescendo de novo.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

O crescimento da empresa, desde o início... deixa eu prestar atenção na questão... podes repetir? É, quando a gente abriu, realmente, a gente não tinha nem idéia de qual patamar que ela iria chegar. Ela era realmente muito pequena, era a primeira no Rio Grande do sul, a gente, realmente, estava com receio do crescimento, mas o crescimento foi muito grande, a expansão foi muito boa, a recepção das companhias aéreas, quanto aos nossos clientes, que por nós são formados. Foi muito boa e o crescimento, então, foi a mais. A gente está ampliando novos cursos em função deste crescimento. A gente já não está só com cursos de comissários, a gente já está fazendo cursos com profissionais de aeroporto, já estamos entrando em uma outra área, que são cursos para profissionais de hotelaria. Então, a gente está crescendo junto com o mercado. A gente viu que dá para aumentar, dá para ampliar, tem mercado para isso, ainda. Então, a gente cresceu muito do início até agora.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

Gerenciais.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Com certeza... até mesmo, nós já estamos pensando em abrir filiais em outras cidades. É praticamente montar todo o serviço de novo, fazer um outro mercado, uma outra cidade. Com certeza, faria tudo de novo... claro que com correções, mas toda a empresa, quando começa, começa de qualquer jeito e, depois, a gente vai corrigindo, mas, com certeza...

ENTREVISTADO N.º 12

Empresa: n.º 12

Porte: Pequeno

Setor: Serviços

Número de funcionários: 5

Idade da empresa: 7 anos

Escolaridade do entrevistado: 2.º grau

Idade: 62 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

O convite do filho e o objetivo que ele tinha, que era formar profissionais. Ele é um idealista que queria formar profissionais de melhor qualidade; ele é um excelente profissional, reconhecido na empresa em que trabalha e, quando ele veio com esta idéia, já tinha uma experiência lá em São Paulo, e nós aceitamos prontamente essa missão.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Eu tinha negócio de representação comercial.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Representante comercial, buscando meus clientes e as representadas em São Paulo e em outros Estados e garimpando isso aí nos melhores que tinha o mercado, e fazendo a seleção dos melhores, tanto eu em relação às empresas, como elas comigo, e foi muito bom.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Nenhuma, só em vivência com o filho, que ele gostava muito da aviação, apaixonado pela coisa e acabou minando, contaminando a gente, eu, a filha e a esposa. E, quando ele me convidou para montar a escola, foi incontente a aceitação, todo mundo aceitou.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Nós abrimos o negócio porque houve um consenso na família de que a idéia era boa e o novo nos chama a atenção. Era um desafio e nós abraçamos ele.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Toda a empresa começa, geralmente, com recurso a capitalizar. Começa um valor X, por força contratual e, aí, a capitalizar. E ela é feita a curto, médio e longo prazo, que foi o nosso caso, e pequenos recursos que tínhamos, que era quase 10% do capital da empresa, que foi com o que começamos, e o resto, nós capitalizamos.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Em termos físicos, em torno de 500%; em termos de alunos, em torno de 250%; e, faturamento, acompanhou mais ou menos o percentual do crescimento físico, que foi mais ou menos de 500%.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Essa palavra “empreendedor”, na época, não existia ou não conhecíamos. Ficamos sabendo do empreendedorismo depois que fizemos o EMPRETEC e, hoje, já no jornal e na mídia, de maneira em geral, essa palavra “empreendedorismo”... não sabíamos, até então. Eu já era empreendedor, também, e o empreendimento A. ... esqueci a pergunta... ah! o crescimento e desempenho da empresa foi parte preponderante dos membros da família, já que é uma empresa familiar, se dedicando, vamos dizer, no jargão, de corpo e alma, dia e noite trabalhando fundo, com o objetivo só de qualificação das pessoas e fazendo o melhor que nós podíamos, aprendendo com essas pessoas, aprendendo com a execução do próprio negócio e divulgando, e, a partir daí, nos qualificando, como por exemplo, fazendo o EMPRETEC. E nós estamos nos qualificando na área gerencial, de comercial, vendas, pós-vendas. Sempre estamos preocupados com isso. Então, continuamos a fazer (nos qualificar), pois o empreendedor, hoje, não basta só ter uma idéia, tem

que trabalhar. Hoje, a gente percebe que foi 90% de transpiração e o resto, de inspiração. Atingimos muito além do que nós imaginamos e, agora, estamos envolvidos em novos projetos da empresa, que nos estimula bastante para que possamos crescer.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

Olha, de uma maneira geral, todas elas, mas, em particular, o atendimento ao público, tanto interno como externo, principalmente o público externo, porque é muito gratificante a gente privar com pessoas jovens, com idade média de 25 anos. Há uma troca muito grande, a gente acaba ganhando muito com isso.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Sem dúvida nenhuma. Excelente negócio, não somente pela parte econômica, que não é o ponto alto, mas pela satisfação pessoal e pelo objetivo, colocar pessoas e qualificar pessoas e sentir essas pessoas muito felizes. Isso dá uma satisfação maior do que a econômica.

ENTREVISTADO N.º 13

Empresa: n.º 13

Porte: Pequeno

Setor: Comércio

Número de funcionários: 4

Idade da empresa: 33 anos

Escolaridade do entrevistado: Superior

Idade: 35 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Bom, na realidade, eu não abri o negócio, eu dei continuidade à empresa da família, que começou com meu antecessor, meu pai, há 33 anos atrás. Trabalho na empresa há mais de 15 anos e, inicialmente, foi para ter uma atividade, não queria ficar em casa e viver de mesada, queria ter uma atividade profissional com objetivo de ter outra profissão mais adiante. Só que eu peguei tanto carinho pelo negócio, que acabei mergulhando de cabeça e ficando por aqui mesmo. Depois, procurei me especializar na área, ter conhecimento maior do mercado e dar continuidade à empresa.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

A minha família é muito pequena, de imigrantes alemães, e não tem ninguém com negócio próprio. A maioria são profissionais autônomos ou funcionários de outras empresas.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Só estudante.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Eu não tinha experiência nenhuma, antes. A experiência foi entrar no negócio. Entrei como *office-boy*, aos 12 anos, comecei a assinar a carteira aos 14 anos, mas experiência, peguei no próprio negócio.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Porque, com o passar dos anos, a empresa passou a ser parte da minha vida e eu tinha como objetivo fazer isso progredir com idéias próprias e com as de uma geração anterior.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Bom, não recordo, mas até onde eu sei, o meu pai trabalhava em uma empresa multinacional do setor, e ele resolveu ter o seu próprio negócio. Saiu da empresa, o que causou muita estranheza entre as pessoas, de como ele poderia querer uma carreira solo, e ele teve sucesso.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Bom, a empresa, nos últimos cinco anos, passou por uma série de dificuldades em função da grande diferença de faixa etária entre a minha geração e a do meu antecessor. Teve todo aquele problema de empresa familiar, de sucessão, e a empresa chegou às portas da falência. Então, nós tivemos um crescimento baixo, nos últimos cinco anos, sendo que, nos dois últimos anos, tivemos um crescimento de 20% ao ano. Anteriormente, ela estava praticamente falida.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Bom, eu estou na empresa há muito tempo, mas eu tomei conta, mesmo, do negócio, há dois anos, que eu assumi totalmente a empresa. De lá para cá, ela cresceu à faixa de 18% no ano passado e, este ano, 20%. Eu acho que é uma média razoável, levando em consideração o mercado.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

A área comercial, ou seja, o contato com clientes e fornecedores em potencial

10 – Você montaria este negócio novamente?

Há três anos atrás, de jeito nenhum. Hoje, com certeza.

ENTREVISTADO N.º 14

Empresa: n.º 14

Porte: Pequeno

Setor: Comércio

Número de funcionários: 11

Idade da empresa: 19 anos

Escolaridade do entrevistado: 2.º grau

Idade: 44 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Eu queria alguma coisa que eu pudesse viajar. Eu sempre quis ter o meu próprio negócio e isso eu queria alguma coisa que eu viajasse, como viajei para o Nordeste, o Brasil todo, eu queria uma coisa que eu trabalhasse e saísse viajando. Como eu viajei por todas as capitais do Brasil, eu resolvi trabalhar na área de decoração e artesanato, e foi a única viagem que eu fiz, quando abri o meu negócio e, depois, nunca mais pude, não sobra tempo... e foi o que mais me levou a trabalhar nesse setor de comércio, nessa linha que eu trabalho. Aí, depois, fui adaptando, tem coisas que eu deixei de trabalhar, outras que eu fui introduzindo, novas coisas, e foi modificando as coisas desde o início, mas o principal, que era a parte de decoração, continua até hoje.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Todo mundo... desde o meu pai, que sempre foi comerciante; o meu avô foi industrial e comerciante de madeiras. O meu pai tinha um negócio, desde “pinga no balcão”, até posto de gasolina. Enfim, completo, e todos os meus irmãos – nós somos em oito irmãos na família –, e, hoje, tenho uma irmã que é arquiteta. Os demais, todos estão na área do comércio.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Antes deste negócio, eu trabalhava com posto de gasolina. Hoje, este negócio é somente meu. Antes, eu era sócio com meu irmão, de um posto de gasolina.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Com este negócio, praticamente não tinha nenhuma experiência. Somente uma viagem que eu fiz pelo Nordeste, até Belém do Pará, 14.000 km, em 40 dias, e, depois, desse setor, não tinha experiência.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Uma coisa que eu sempre quis, talvez uma coisa influenciado pela família, pelos pais. Eu não alonguei meus estudos, eu não gostava muito de estudar... então, eu mentalizei que eu não ia estudar mais, ia ter o meu próprio negócio, que o tempo que eu ia estudar, eu, por exemplo, já sairia na frente fazer o meu negócio. Hoje, não penso que eu estava certo. Com o tempo, a gente aprende muitas coisas e consegue fazer melhor as coisas. Eu sinto, hoje, dificuldade de não ter estudado mais, talvez, se tivesse feito Administração de Empresas, com certeza, hoje, teria maior sucesso.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Foram longos... eu comecei a trabalhar com 14 anos, de empregado, ganhando o salário mínimo de menor, mas eu tinha sempre o objetivo de ter o meu próprio negócio. Então, fui acumulando, nesse tempo. Depois, recebi uma proposta de trabalhar como sócio e o dinheiro para entrar como sócio seria uma incorporação, uma espécie de comissão e já tive outra oportunidade que surgiu, e aí, fui acumulando, trabalhei como assessor de caminhão, fui sócio de uma serralheria, depois entrei de sócio com meu irmão num posto de gasolina e, depois, saí e montei o meu próprio negócio, que é este. Então, os recursos foram resultado de dez anos de trabalho. As oportunidades de qualquer negócio surgem pelas coisas que a gente faz, e não pelo que a gente vai fazer. Então, eu diria que a vida é feita de oportunidades e, nos negócios, essas oportunidades são frutos do que a gente faz.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Olha, nos outros 19, sempre cresceu um pouquinho, desde o início, sempre foi difícil, mas sempre eu cresci muito devagar e sempre cresci. Eu nunca fiz coisas muito loucas como abrir lojas em Shopping, um monte de coisas... estou só com esta loja, mas tudo sob meu controle e não tenho a preocupação de crescer um monte, mas de crescer pouco e não dar para trás. A minha preocupação é não crescer demais e, de repente, dar uma marcha ré...

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Olha, eu classifico de muito bom. Acho que foi muito bom o desempenho, foi... até não esperava. Eu sempre tento fazer o máximo, até nem esperava que crescesse tanto, eu sempre pensei em crescer, mas as coisas vão acontecendo pela dedicação, enfim...

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

Olha, o que eu gosto de fazer, o que eu tenho prazer, mesmo, é buscar alternativas, é buscar bons negócios, buscar bons preços e que eu consiga repassar isso. Me dá prazer porque eu sei que isso dá sucesso ao negócio, né? Se eu consigo fazer uma boa compra, eu consigo fazer uma boa venda e eu consigo uma satisfação do negócio e viabiliza, isso dá um bom andamento. Então, eu busco, incessantemente, produtos, conseguir um bom produto, a um preço e, quando atinjo isso, é o que mais me motiva, o que mais me dá prazer é a busca de soluções, boa eficiência, novos produtos, novas técnicas de gerenciamento, em tudo mesmo, em máquinas... Porque, além do comércio, eu trabalho com acabamento de móveis e, então, consigo uma nova técnica que dá mais eficiência, maior qualidade... então, isso é a maior adrenalina para mim.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Montaria.

ENTREVISTADO Nº. 15

Empresa: nº. 15

Porte: Pequeno

Setor: Serviços

Número de funcionários: 2

Idade da empresa: 3 anos

Escolaridade do entrevistado: Superior

Idade: 34 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Acho que dois principais estímulos, assim: um, é a vontade de construir uma coisa minha e, outro, o ramo de atividade, que tu não vês outra forma de entrar no mercado sem ser com o teu próprio negócio.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Sim, meu pai e meus dois irmão têm negócio próprio.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Eu, como estudante, fiz alguns estágios e parti direto, do término da faculdade, para a abertura do meu negócio.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Além da faculdade e dos estágios, a vivência familiar. Talvez, administrar negócios esteja no DNA da minha família.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

As oportunidades que surgiram e que viabilizaram a realização de uma vontade que eu sempre tive, desde o momento em que entrei no Curso de Administração e acho que, até em parcerias e desde competências centrais, tanto eu como meu sócio, direcionamos em áreas específicas, que eram fundamentais para descrever este negócio e viabilizar o nosso negócio.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Como a gente trabalha com serviços e a gente começou com uma estrutura muito enxuta e pequena, a origem do investimento foi pessoal, familiar, tanto minha como do meu sócio. Agente disponibilizou uma verba.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Anterior, há um ano atrás, eu não saberia te dizer, porque... sendo que os dois primeiros anos, a gente teve um crescimento constante, mas no último ano, em termos de faturamento, a gente dobrou.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Excetuando alguns fatos específicos que deram uma travada no meu setor, eu classifico como bom, porque durante todo o período, nunca houve um retrocesso. Então, eu classifico isso como bom.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

Planejamento, gerenciais.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Montaria, se tivesse que começar tudo de novo... eu montaria.

APÊNDICE 2
Entrevistas

ENTREVISTADO N.º 1

Empresa: n.º 1

Porte: Pequeno

Setor: Comércio e indústria

Número de funcionários: 38

Idade da empresa: 25 anos

Escolaridade do entrevistado: 3º grau completo

Idade: 39 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

O conhecimento do ramo. É um ramo de 4 gerações que trabalha com doces e a questão de necessidades financeiras e de busca de rentabilidade.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Praticamente todas as minhas irmãs, cada uma tem o seu negócio, e os meus tios. Praticamente toda a minha família é de empresários.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Eu era estudante e o meu pai trabalhava com construção civil.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Bom, aí eu tenho que reportar isso ao meu pai. Ele já tinha tido negócio nesse ramo, tanto no interior, durante 5 anos, em Cruz Alta, ele teve negócio como esse. Teve também no centro da cidade, nos anos 60, durante outros 5 anos. Depois, teve lancheria durante outros 3 anos e, agora, estamos completando 25 anos aqui.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Porque montamos... é a questão de que a construção civil tem um perfil de retorno de investimento ou realização de negócios esporádicos. O ramo de alimentação tem um perfil de pequenos negócios realizados diariamente, quer dizer, tem giro, e

a questão da construção civil tem espasmos de entrada de receita, e o pai entendia que neste ramo tu tem menos recursos imediatos, mas tu tens mais giro.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Recursos próprios e financiamento direto junto aos familiares e amigos.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

5%.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Na verdade, o crescimento da empresa teve momentos, nesses 25 anos. Teve toda a sorte de planos econômicos e governos diferentes e, assim por diante. A gente já teve crescimentos variados nesse ínterim. A gente teve projeções variadas e, hoje, a gente tem uma outra realidade, quer dizer, cada momento foi um momento. Acredito que o nosso momento agora seja de rentabilidade do negócio e ratificar que é um negócio que tem sentido da gente continuar tocando.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

Particularmente, eu tenho uma vocação comercial, tá certo? Quer dizer, a idéia de... eu acho que em qualquer segmento, se tu não tiver uma visão, um foco no cliente, tu estás fora, entendeu? A gente trabalha na indústria, mas também trabalha no comércio, quer dizer, a gente é mais comércio do que indústria; produz para vender diretamente. Se a gente não tiver um foco muito grande no cliente, tu perde o fio da meada. Então, na realidade, a área comercial é aquela que eu tenho mais me envolvido e acho que é por ela que começa a conta.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Um negócio que a gente tem que trabalhar 7 dias por semana, 365 dias por ano, 14 ou 18 horas diárias é um negócio praticamente insano. Agora, a gente que já tá dentro dele, fica até complicado de pensar como sair. Agora, que deve ter alguma forma mais fácil para se ganhar a vida, a gente ainda não descobriu.

ENTREVISTADO Nº. 2

Empresa: nº. 2

Porte: Micro

Setor: Comércio

Número de funcionários: 5

Idade da empresa: 11 anos

Escolaridade do entrevistado: 3º grau incompleto

Idade: 48 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Foi assim por necessidade. Eu nasci no interior, minha família é super grande: eu tenho 7 irmãos, e o pai super paternalista, e a mãe também. Pelo tom da minha voz eles sabiam o que eu queria, se era dinheiro, se era carinho, se era companhia... se eu estava querendo ir para lá, eles mandavam carro com motorista para me buscar, e eu, com as crianças pequenas aqui em Porto Alegre. Aí, de repente, surgiu uma oportunidade de trabalhar em uma joalheria que estava abrindo no Shopping Iguatemi, aqui. E aí, saiu um anúncio no jornal para vendedoras na H. Stern, e eu nunca tinha trabalhado antes, e aí, eu já tinha interrompido a minha faculdade em função das crianças pequenas e de estar muito só aqui, e tudo era desculpa para não estudar, porque não era muito chegada aos estudos. Aí, tudo certo para trabalhar na H. Stern, decidi trabalhar, a princípio achava que era balconista, que era uma coisa que, ah! eu não vou agüentar, vai ser muito puxado, mas não foi. Um emprego maravilhoso que me deu uma formação muito boa, porque a gente teve técnicas de vendas, teve postura, fomos para São Paulo, para treinamento, conhecer oficinas, conhecer toda a contabilidade, por onde passava, como chegava a pedra, por onde passava, como ela era lapidada, tudo como funcionava a empresa. Um mês de treinamento. Aí, inaugurou o Shopping aqui e comecei a trabalhar e me dei super bem, adorava trabalhar lá, vendia e tal... até que lá, um belo dia... bom, as pessoas ficam super agradecidas quando compram uma jóia, por incrível que pareça, pagam uma fortuna e ainda agradecem, se sentem gratas por ter dado certo o presente que deu. Aí, eu ganhava flores porque vendia e dava certo, porque a filha que fez 15 anos adorou, porque a mulher que estava fazendo 25 anos de casada adorou. As pessoas foram pegando muita confiança, não iam

mais à loja, muitas vezes eu sentia que tinham pessoas que ligavam e diziam assim... homens, principalmente: lembra o que foi o presente passado, que nem eu tô lembrado mais, agora eu tenho que dar de novo, tem algum complemento... eu ia montando os presentes assim e recebendo flores e, cada vez que eu recebia flores, eu pensava assim: um dia eu ainda vou ter uma floricultura, porque eu achava muito feio os buquês que eu recebia. Era assim: muito pouca flor e muito verde, e uma rendas, e aquele rosetão de fita de plástico. Bota fora a fita, bota fora o papel, bota fora aquele montão de verde, sobravam 6 rosinhas, já meio murchas. Mas a intenção era maravilhosa. Daí, eu pensava: imagina com uma intenção maravilhosa, mais a beleza, deve ser uma coisa muito boa. E eu tinha essa idéia. Um belo dia, saí da H. Stern por um problema pessoal com a gerente, que hoje é minha amiga, e fui demitida. Eu me senti muito indignada e era um negócio que eu precisava, porque eu já tinha me separado nesse meio tempo, já tava sem o marido, eu não me sustentava com o que eu ganhava na H. Stern, mas ajudava bastante. Ainda tinha a ajuda de mãe, de pai e, aí, eu pensei: e agora, o que vai ser de mim... Fui trabalhar em uma outra loja do Shopping, que era uma loja de roupas para homens, que se chamava BR, que é outra loja top, com cadastro de clientes maravilhosos, que começavam comprando daquele jeito, com dúvidas, mas daqui há pouco eles começaram daquele jeito, por telefone: me manda não sei o que... Aí, eu avisava que chegou aquela camisa azul que tu gostas e mais creme, branquinha, e eles diziam: separa para mim que de noite eu passo aí. Quando chegavam na loja, já compravam um sapato, uma meia, mais o cinto, mais a calça... Então, estava me dando muito bem como vendedora e adorando fazer isso. Mas aí, lá pelas tantas, minha mãe adoeceu e eu tava de novo com aquela estória: não vivo com o que eu ganho. Então, em vez de ficar aqui, eu vou parar um tempo e vou cuidar da minha mãe, porque ela estava com uma doença que não tinha volta, e eu resolvi retribuir, porque foi uma mãe maravilhosa e eu vou me despojar um pouco das coisas que estou fazendo e vou para lá só cuidar da mãe e fui para Júlio de Castilhos, que era nossa cidade, cuidar da mãe. Me dediquei bastante a ela, nesse meio tempo minha mãe melhorou e eu toquei ficha na floricultura que era um sonho antigo... Encontrei uma moça que arrumava os vasos de um

restaurante, que era o Le Cap Ferrat, e eu fiz uma experiência lá com eles, que era cuidar do restaurante durante o dia. Então, era como se eu fosse uma dona de casa em dia de festa, só que a festa era todos os dias, tinha que ver tudo: o sabonete, o papel higiênico, o cheirinho do banheiro, mesas, as flores, os talheres... e, nos sábados, a moça ia arrumar as flores e eu ficava encantada e, conversando com ela, eu disse que tinha vontade de ter uma floricultura e ela disse que também, pois mesmo trabalhando em uma loja de tecidos, fazia esse trabalho das flores aos sábados porque ela já tinha uma experiência muito grande desde menina, pois o pai dela trabalhava em uma empresa muito grande de flores, a F., que é uma empresa da CEASA, e a filha do dono dessa empresa, a C., já tinha tido uma floricultura maravilhosa e essa moça tinha trabalhado com a C. na floricultura. Lá um belo dia, nos encontramos e eu disse: vamos tocar nossa floricultura? Ela estava de saco cheio do emprego dela e eu, no desvio mesmo, já que o restaurante tinha fechado. Começamos e aí montamos um cadastro com os caras que eram meus clientes na H. Stern e na verdade (era perto do Dia das Mães), dos 50 caras que nós ligamos, acho que uns 30 encomendaram flores. eles encomendaram sem saber o que vinha. Foi assim. Capital para iniciar o trabalho com as flores: CAPITAL ZERO! ZERO!! Fui com ela na CEASA, que era mais conhecida um pouco, e compramos com cheque pré-datado, as flores. Na semana seguinte, cobramos as flores, cobrimos o cheque pré-datado e sobrou um pouco. Em seguida, teve uma festa que a vereadora C. M. ofereceu para as mulheres na Usina do Gasômetro. Bom, aí, a moça que era secretária no Le Cap Ferrat, estava trabalhando com a C., e lembrou que nós estávamos trabalhando com flores e nos contratou. Foi um trabalho enorme, foi o primeiro dinheiro mais assim que entrou e aí já tinha um saldinho, daí já aumentou, tudo era mais um pouquinho, já aumentava... ficamos um ano trabalhando na minha casa, com o meu carro, meu telefone e, essa moça, morava no Bairro Humaitá, super simples, mas com um talento fantástico. Eu passava lá, pegava a B., íamos para a CEASA e voltávamos para minha casa. Lá em casa, minha empregada funcionando, fazia almoço para nós, e a gente no telefone... Começamos a pegar pedido, eventos, decoração de lojas e hotel, durante um ano. E aí, sentimos a necessidade de sair lá de casa.

Sáimos pela Presidente Roosevelt, Farrapos, todos os lugares próximos da CEASA. Surgiu aqui em cima do Sanduíche Voador, um lugar para alugar, pelo mesmo preço que era uma garagem lá nas imediações da CEASA. Nós viemos olhar e quase caímos duras! Parecia a casa da Família Adams, caíndo aos pedaços, só que super charmoso, que agora tem o atelier de um joalheiro, número 23 da Praça Maurício Cardoso. Hoje, eu estou no número 7. Isso, há dez anos atrás. Aí, resolvemos olhar e tinham tirado, pois o proprietário não queria mais alugar. Não, mas nós queremos. Então, o proprietário resolveu alugar, desde que não houvesse nenhuma reclamação, e a casa está caíndo... Não tem problema, nós queremos alugar assim mesmo. Alugamos e ficamos aí uns dois ou três anos, bem devagarinho fomos arrumando a casa, pintando, etc. Começamos a trabalhar e juntar dinheiro e assim fomos crescendo. Eu lembro quando nós conseguimos comprar o telefone que, naquela época, era super caro e difícil de comprar. Deu para trocar o carro e tudo... Aí apareceram umas arquitetas que queriam trabalhar junto conosco, e o marido de uma delas veio analisar a casa e disse que não dava para ficar no lugar, pois a vi ga estava comprometida. Então, elas começaram a procurar outro imóvel e acharam uma casa na Eudoro Berlink, e fomos todas para lá, e lá foi super bom, mas não rolou, a casa também tinha problemas, não tinha tanto trabalho, começou a rolar aquela depressão e a B., que era a minha sócia, encontrou o ex-marido da ex-patroa dela e os dois começaram a namorar, e o cara era muito malandro. Até que um belo dia, deu uma sumida no dinheiro da conta da empresa e ela emprestou o dinheiro para ele. Aí foi o primeiro papo sério que eu tive com ela. Estava muito difícil, pois ela já não vinha mais trabalhar e, agora, pegava o dinheiro da empresa. E aí, ela, um belo dia, chegou para mim e disse que não queria mais, que ia embora com o cara... Bem, o que eu ia fazer? Nessas alturas, nós já tínhamos a empresa regularizada, mas com impostos atrasados. Minha mãe tinha falecido, enfim, parecia o fim de tudo... Mas aí, um decorador me ligou e disse que precisaria fazer uma decoração para a ceia de Natal do Lage de Pedra, em Canela. Estás a fim de fazer? É claro, é tudo o que eu quero! Assim eu retomei o negócio, fiz a decoração lá em Canela, fui de carro emprestado, para que tu vejas o estado que foi parar o negócio, quase sucumbiu... Quando eu me dei

conta desse trabalho, que pode dar certo, e que tu podes estar em alta, me empolguei e trabalhei, trabalhei, e deu tudo certo. Recebi no dia 28 de dezembro, deu para fazer um Reveillon super bom: fui com meus filhos fazer, com o meu dinheiro, zerada, sem dívidas, foi super bom Ano Novo. E eu decidi não largar o negócio, pois eu adoro o trabalho. E aí, deu um impulso no negócio. Não tinha caso na família, pelo contrário, as mulheres da minha família são todas super dependentes de marido, a minha mãe também, o meu pai, quando eu me separei, achava que eu tinha que voltar para Júlio de Castilhos, porque eu não tinha condições de ficar sozinha aqui, e eu já não queria mais voltar. E os meus filhos já estavam estudando aqui, não vou. E esse ano novo foi tudo novo. O cara da casa da Eudoro Berlink pediu a casa, pois queria vender e nós tivemos que sair e aí, eu não sabia o que fazer. Pensei: vou voltar para casa e continuar o negócio lá, quando eu encontro uma amiga minha que perguntou o que eu estava fazendo, e eu disse: estou trabalhando com flores, e ela disse: que lindo, estou precisando de uma sócia. Eu disse: só se for tu, porque eu adorava ela. Então disse: já tens uma missão: procurar um lugar novo para instalar a floricultura. E eu me lembrei daqui, já que este complexo é tão grande, e eu tinha uma relação super boa. Vim, então, falar com a D., ela me disse que precisava falar com as filhas, porque esta esquina é só depósito de engradados. Mas, no dia seguinte, ela me ligou e disse que o espaço era meu. Vim para cá com essa minha outra sócia e, tudo de novo, pinta parede, pinta porta, e ela passou a trabalhar comigo. Só que aconteceu o seguinte: ela tinha um marido muito bem de vida e eu não tenho nem pai, nem mãe, ninguém que me dê um real, caso eu precise. O dinheiro que a gente passou a ganhar passava para uma conta, para não misturar as estações. Ia para uma conta que era do marido dela, desativada, que ele nos emprestou gentilmente, a tal conta. A minha conta, que era do Banco do Brasil, não entrava mais nada, e só saía, e começou tudo de novo. O Banco a me ligar. Então, um belo dia, eu falei para a minha sócia: olha, não tá funcionando, porque eu já tinha o negócio, eu já era conhecida, eu já vinha dando murro em ponta de faca há um tempão; então, eu acho que tinhas que ter entrado com capital para me dar uma folga, porque eu estou só tirando, só tirando, e o dinheiro está entrando para esta conta para, um

belo dia, a gente dividir. Aí, ela me disse: eu acho que nós, sem conhecimento administrativo nenhum, as escritas tudo manual, eu acho que não está dando mesmo. E a minha realidade é diferente da tua: eu tendo para pagar o cabeleireiro, tá muito bom, e tu tens que manter uma geladeira abastecida, luz e telefone ligados e os filhos alimentados e na escola. Então, ela disse que ia sair do negócio e eu fiquei sozinha no negócio, de novo. E quando surgia um evento grande, eu a chamava e ela vinha. A minha filha C., que estava no exterior, voltou e passou a trabalhar comigo, e está sendo ótimo, pois ela trouxe a modernidade. eu posso ficar fazendo o que eu gosto, que é estar na oficina, e ela fica no atendimento e cuidando da parte administrativa e, logo em seguida, contratei um rapaz que foi indicado e que tem uma habilidade para trabalhar com flores e arranjos maravilhosa. E assim fomos crescendo. Não sei te dizer números, mas cada final de ano tem um ganho. Hoje temos uma reunião para definir metas. Ano passado, sentimos necessidade de ter um depósito. Colocamos um site. Este ano, estamos sentido a necessidade de ter uma câmara fria.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Não tem ninguém.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Vendedora em loja.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Nenhum.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Por necessidade de sobrevivência.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Próprio.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Não sei quantificar.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

O negócio começou de forma amadora e, agora, é profissional. Todo ano a gente faz uma avaliação. Se não crescer, o negócio vai sucumbir. E temos crescido um pouquinho todos os anos.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

Eu tenho pavor das atividades administrativas. eu tenho que ficar na execução das flores mesmo, a parte técnica, desenvolver maneiras para ficar mais seguro, o transporte.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Com certeza, eu não me vejo mais em outra atividade que não seja flores. Me orgulho em dizer que sou uma florista. Com certeza eu faria de uma maneira mais organizada e planejada. Enfim, eu sou muito feliz com o meu negócio.

ENTREVISTADO N.º 3

Empresa: n.º 3

Porte: Micro

Setor: Serviços

Número de funcionários: 0

Idade da empresa: 8 anos

Escolaridade do entrevistado: 3º grau

Idade: 55 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Eu saí de um emprego de 20 anos, uma situação bem estável financeiramente e me vi na rua, sem tempo de aposentadoria. Eu só sei fazer isso. Trabalhava com recursos humanos. Foi uma idéia muito boa que eu tive de abrir meu próprio negócio, porque hoje eu não sei o que eu estaria fazendo se eu não tivesse feito isso. Eu, quando saí da empresa, a primeira coisa que eu fiz foi montar a minha empresa, e foi a maior sorte minha ter feito isso, porque hoje eu não sei o que eu estaria fazendo. Naquela época, que eu tinha dinheiro, porque eu fui demitida e tinha 20 anos de emprego, então, eu tinha capital para montar o negócio e me manter até o negócio dar resultado.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Várias pessoas: meus sobrinhos, quase todos (eu já tenho idade para ter sobrinhos velhos). A família é toda da região de Caxias, na parte de móveis, fábrica de cadeiras. Mais ou menos dez sobrinhos têm negócios próprios.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Trabalhava como psicóloga em um grande empresa (20 anos).

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Eu não tinha a mínima idéia do que ia acontecer comigo... Eu conhecia várias pessoas que trabalhavam com isso, inclusive prestavam serviços para mim. Foi aí que eu comecei porque, quando saí da empresa, eu trabalhava na Aços Finos Piratini, eu não fiz *curriculum*, eu não procurei emprego, porque eu tinha, há 45

anos, um salário alto, bem acima da média de mercado, e o que eu resolvi... vou tomar um cafezinho com as empresas que pedem serviço para mim na Aços Finos Piratini. No primeiro cafezinho, eu fiquei trabalhando, e aí já montei a empresa, depois a empresa quebrou – um ano depois, e eu segui sozinha. Era uma empresa de recursos humanos que prestava serviços para nós. Eu fiz uma ponte ali, né? Da Piratini para o meu negócio, através de uma prestadora de serviços.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Eu tinha feito muitos cursos, porque foi a Gerdau que comprou a Piratini. Eu tinha feito muitos cursos na área da qualidade, eu era coordenadora da área de treinamento deles pois, depois que a Piratini foi privatizada, eu fiquei com a Gerdau, fiz uns 15 cursos na área de qualidade e comecei com a área da qualidade embalada com o treinamento que eu tive na Piratini. Fiz várias consultorias, como eu era psicóloga e conhecia a área da qualidade, eu chamava isso de sensibilização para a qualidade. Então, várias empresas pequenas me contrataram para mexer com o pessoal, para implantar um programa de qualidade, 5 S's, ISSO 9000. Então, eu comecei por ali, e a seleção era como uma porta para entrar na empresa, porque, se tu chegar na empresa e disser que tem problemas, eles não te abrem a porta. Agora, se eu digo: estou trabalhando com recrutamento e seleção, todo mundo precisa de gente e com o *curriculum* que eu tinha, eu conseguia entrar em qualquer empresa que eu batesse. Eu nunca tive vendedor; eu ligava, um indicava para o outro, e foi indo assim... Hoje, eu tenho mais de 50 empresas que eu presto serviço. Tô louca de serviço...

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Meu bolso... a indenização de 20 anos de trabalho na empresa.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Olha, se tu me perguntar a taxa de decréscimo, assim... porque eu já ganhei bastante dinheiro... Agora, hoje, eu já não consigo mais ganhar valores altos. Se eu cobro uma taxa alta, eu perco o cliente. Meu clientes tiveram, assim, uma queda

muito grande nos rendimentos, e eu tive que me adequar a eles. Eu tive uma perda de rendimentos, nos últimos anos. Eu comecei lá em cima e fui descendo.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Pode-se dizer que, embora a parte financeira não tenha melhorado, eu me sinto muito mais segura hoje. O EMPRETEC me ajudou bastante, porque eu não era uma empresária, eu era uma profissional liberal. Agora, me acho uma empresária, eu tenho mais foco no negócio, eu até quero mudar isso de novo. Agora vou fazer uma atualização em psicologia porque eu quero me voltar mais para a parte teórica de psicologia, diagnóstico, essa coisa assim. Mas, o que era a pergunta mesmo? Ah! Eu amadureci como empreendedora, isso eu sinto assim... quando um cliente novo liga, por exemplo, como eu trabalho sozinha, o crescimento da empresa depende do meu crescimento, né? Eu me sinto mais segura, eu tinha um monte de medos. Ah! Porque eu sou psicóloga, porque eu não posso fazer isso, porque é problema social, como é que eu dou um balão para uma pessoa numa porta. Isso eu hoje faço sem culpa. Antes, eu tinha um monte de medos. Eu, hoje, tenho que pensar objetivamente.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

A técnica, com certeza. Eu sou uma técnica, mas eu tenho que fazer tudo e faço tudo...

10 – Você montaria este negócio novamente?

Com certeza, acho que deu super certo. Não, financeiramente, eu não ganho muito dinheiro aqui, mas a questão de satisfação pessoal...

ENTREVISTADO N.º 4

Empresa: n.º 4

Porte: Micro

Setor: Comércio

Número de funcionários: 2

Idade da empresa: 15 anos

Escolaridade do entrevistado: Superior incompleto

Idade: 50 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

A gente morava em São Paulo e veio para o Rio Grande. Meu marido era executivo e eu ficava muito sozinha e me deprimia, e me sentia muito ociosa, e daí a gente foi vendo e surgiu uma oportunidade. Na verdade, quando abrimos a loja, abrimos com perfumaria. Passados dois anos é que passamos a introduzir a bijuteria.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Negócio próprio, ninguém, só eu. Os outros todos são funcionários públicos.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Eu, antes, trabalhei como funcionária pública concursada. Depois, com a transferência do meu marido, que trabalhava em empresa privada, eu tive que largar tudo, né? E, depois, voltei a trabalhar em bijuteria...

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Eu não tinha experiência nenhuma com o comércio. Eu, uma vez, tentei vender de sacoleira – jeans –, mas me sentia muito inibida. Não me sentia bem e a intenção de botar um comércio, na época, era de botar um balcão e eu representar, não precisar pedir para a pessoa me comprar, eu oferecia em outras condições para a pessoa.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Eu montei... quer dizer, além de me sentir muito ociosa e deprimida, o meu marido enxergou isso como uma possibilidade para ele, quando ele parasse. Tanto é que hoje, ele me ajuda na parte administrativa.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Meu marido me montou a loja com recursos próprios.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Eu tinha uma loja, há 5 anos atrás. Hoje, tenho mais duas... acho que cresci muito bem...

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Eu acho que quando eu abri, eu não tinha uma visão tão ampla de que eu poderia crescer. Eu abri e tive um tempo para amadurecer e me desenvolver... quando tem uma amiga que pergunta para mim: ah! eu queria fazer tal coisa... Hoje, eu ponho a pessoa bem dentro da realidade, por exemplo: o aluguel, se eu atrasar um mês, já fica difícil tu pagar dois juntos, pois os aluguéis estão muito caros, as despesas todas são muito altas e, no meu tempo, eu tive um período que as coisas não eram tão difíceis. Tu podia ser fraca no sentido assim, de conseguir evoluir com menos exigências. Hoje, está muito mais difícil.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

Eu acho que a atividade que eu mais gosto é a parte comercial, mesmo... é vender, números e comprar. Gosto muito de fazer compras para a loja e vender, assessorar as funcionárias, mostrar o que é bonito, mostrar o que se está usando em tal lugar, mostrar uma revista... essa parte mais comercial, mesmo...

10 – Você montaria este negócio novamente?

Eu montaria e não sofreria tanto... eu, hoje, tenho uma experiência que eu montaria com muita facilidade um novo negócio. Tanto é que, hoje, estou esperando uma chance com o Shopping, só que Shopping grande é mais difícil, a gente tem que ter muito dinheiro...

ENTREVISTADO Nº. 5

Empresa: nº. 5

Porte: Pequeno

Setor: Comércio

Número de funcionários: 2

Idade da empresa: 24 anos

Escolaridade do entrevistado: Superior

Idade: 38 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Eu abri esse negócio porque a empresa que administrava antes, ela tinha muitos altos. Então, na verdade, o negócio que eu abri em meu nome foi justamente para enquadrar no Simples, para ter menos encargos e também para, digamos assim, sair, de uma certa forma (como é um negócio de família), ter um pouco mais de independência em relação às ações de outras pessoas da família e, também, para separar um pouco a minha gestão do passivo que já existia antes.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Sim, o meu pai. Ele que abriu os negócios, com ele que eu fui trabalhar quando eu ingressei nas empresas e, na verdade, depois, a minha mãe é profissional liberal, mas tem uma empresa de consultoria, também; e meu irmão é funcionário e atende alguns pacientes à domicílio, basicamente essas pessoas.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Estudante.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Fica tudo misturado por ser negócio de família. Na verdade, eu viajei, na minha época de universitário. Fui para os EUA. Eu trabalhei em acampamentos, minha formação sempre foi muito ligada à Associação Cristã de Moços e, então, como acampante, eu sempre quis ser um líder: líder de outros acampantes e, a partir daí, tive a experiência de trabalhar no Uruguai, em um acampamento da ACM. Lá, e nos EUA, várias vezes fui trabalhar em acampamentos lá. Também, nessa época,

eu procurei viajar para fora do Brasil para ter essa experiência no exterior e procurei empregos, trabalhei lá para me manter e me conhecer e desenvolver a minha aventura.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

De certo ponto isso está respondido nas anteriores mas, digamos assim, falando um pouco mais da minha raiz ou da minha essência... eu vejo que eu sempre quis, né? por crescer vendo o meu pai tendo a empresa dele, eu assim, eu não sonhava em ter o meu próprio negócio, mas eu sonhava muito com a minha carreira profissional. Na verdade, nunca me vi dirigindo um negócio, me vi muito mais como um técnico trabalhando para algum negócio. Mas eu abri meu próprio negócio por um motivo: independência... não estar sujeito a ordens dos outros, experimentar o que eu quero, ter as minhas derrotas e as minhas vitórias, mas ter estas decisões na minha mão.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Recursos da família.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Olha, a gente... Na verdade, o principal produto da nossa empresa é essa linha de lareiras, estufas, que eu importo da Espanha, tá? Então, isso tá muito ligado à variação cambial, muito ligado às altas e baixas do dólar. Então, para te dizer assim, em anos, em que o real, a nossa moeda não desvaloriza muito em relação ao dólar. A gente consegue vender bem no ano e ter uma margem interessante, mas em anos que tem esses choques, a gente perde muito. Assim, eu tive anos que eu vendi metade que no ano anterior, por exemplo. Então, na verdade, eu não tenho medida da taxa de crescimento, não tenho essa informação.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Eu vou te colocar da seguinte forma: podemos analisar de duas formas o último ano, que é quando a estar, bem, começou... olha o desempenho... tô falando por mim. Na verdade, a gerência da empresa, como é empresa pequena, está muito ligada ao meu desempenho. Eu digo que hoje ele é satisfatório, né? Sou uma pessoa exigente, eu vejo que a empresa, que eu tenho uma potencialidade que não está totalmente explorada, eu vejo que o negócio desse produto também não está totalmente explorado. Então, eu classifico apenas como satisfatório bom. para mim, teria que ser um pouco mais, ainda.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

Na verdade, a que me dá mais satisfação é o contato com as pessoas. Está mais ligada à área comercial. É, digamos, estar em contato com estas pessoas, atendê-las nas suas expectativas, colocar o produto de forma que elas tenham estas necessidades atendidas, não só no contato, no entendimento, na comunicação efetiva, mas também no resultado efetivo de elas terem um produto funcionando de acordo com o que foi explicado para elas e de acordo com o que elas buscavam.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Sim, com certeza.

ENTREVISTADO N.º 6

Empresa: n.º 6

Porte: Pequeno

Setor: Serviços

Número de funcionários: 16

Idade da empresa: 10 anos

Escolaridade do entrevistado: Superior

Idade: 52 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Saldo negativo...

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Apesar da minha família ser grande, só eu tenho uma irmã que tem negócio próprio.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Professor universitário em dedicação exclusiva.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Eu só tinha experiência na parte de técnica, na parte de produção, por ter trabalhado em outros laboratórios.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Para ganhar dinheiro.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

A gente foi montando com negócios próprios, foi crescendo à medida que conseguia serviços.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Me dá um tempo para pensar... a taxa de crescimento da produção deve ter... da empresa como um todo... uns 300%. Não, em 5 anos foi de 50%.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Discreto... em termos de faturamento, a gente cresceu pouco... eu esperava ou desejava mais...

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

Técnicas, tranqüilamente as atividades técnicas.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Com certeza.

ENTREVISTADO N.º 7

Empresa: n.º 7

Porte: Micro

Setor: Comércio

Número de funcionários: 1

Idade da empresa: 4 anos

Escolaridade do entrevistado: Superior

Idade: 43 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Esse negócio é de essências florais e ele se baseia na pesquisa, que eu comecei a fazer com efeitos vibracionais de plantas no Rio Grande do Sul. Para falar a verdade, meu interesse inicial não era abrir uma empresa, era fazer essas essências e utilizá-las em meus clientes, só que começaram a ser divulgados os efeitos dessas essências e eu, para uma tranquilidade minha, registrei como empresa. Então, na verdade, as farmácias compram, os terapeutas compram. então, foi por isso que eu registrei a empresa.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Não, em meu pai que é agro-pecuarista, mas ele não funciona como uma empresa, ele arrenda as terras dele.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Terapeuta.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Nenhum, porque meu trabalho era só com consultório, e ainda mantenho o consultório em paralelo, mas foi a primeira vez.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Eu montei exatamente por isso, para eu poder comercializar as essências, porque houve um interesse em adquiri-las comercialmente e, para que eu pudesse ter

tranqüilidade, com impostos, com notas, e porque eu gosto de ter tudo bem certinho.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Próprios.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Não sei te dizer. Eu tenho, assim, uma consultoria com o SEBRAE desde 1999. Então, no final do ano a gente faz um balanço. O ano passado foi legal. Agora, foi muito bom, foi além da expectativa e esse ano, a gente ainda não sentou para fazer esse levantamento.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Olha, muito bom, superou as minhas expectativas, embora eu não tivesse uma expectativa comercial. Eu, realmente, não tinha. O meu objetivo inicial, não fins lucrativos. Isso era uma aspiração pessoal minha e acabou sendo uma empresa por uma exigência, mas assim tem sido muito bom, tem superado as minhas expectativas, eu fico muito surpresa com os resultados, com efeitos das essências, que é o que me interessa, e tem sido uma experiência muito difícil para mim, porque eu não gosto da parte de comércio, de vendas. Acabou sendo uma consequência, tem sido um desafio pessoal para mim, muito grande. Às vezes, passo períodos difíceis para enfrentar isso, porque a minha atividade era completamente diferente, mas tem sido muito bom, tenho aprendido muita coisa.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

As técnicas, porque eu gosto mesmo é de fazer as essências, que é a parte de onde nasceu isso. Agora, a parte administrativa, para mim, é horrível; vender é um terror...

10 – Você montaria este negócio novamente?

Hoje, eu montaria não pela questão financeira. Eu montaria pelos efeitos que tem essas essências, os resultados que elas têm mostrado, em nível de saúde emocional, mental e físicas.

ENTREVISTADO N.º 8

Empresa: n.º 8

Porte: Médio

Setor: Serviços

Número de funcionários: 3

Idade da empresa: 12 anos

Escolaridade do entrevistado: 3.º grau

Idade: 40 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Primeiro, a questão de serviços, como comunicadora que, no caso, na época, eu não era nem formada ainda. Não existia assessoria de comunicação. Então, tipo assim, era um trabalho pioneiro. Aliás, em Canoas, não existia nenhuma assessoria de comunicação, nós fomos a primeira empresa de assessoria de comunicação em Canoas. Assim, se eu for te dizer qual o principal motivo que levou a colocar a P., primeiro, foi porque a gente tinha que ter nota fiscal, porque eu trabalhava como tal e dava RPA. Mas aí, os clientes já não aceitavam mais a RPA, queriam nota fiscal e, para ter nota fiscal, tem que existir uma empresa e isso virou uma bola de neve, pois para ter uma empresa tem que ter uma sede, para ter sede tem que alugar uma sala. Então, eu comecei a empresa assim: eu aluguei uma sala e tinha uma mesa e, conforme eu ia adquirindo clientes, eu ia comprando mais coisas. Com o primeiro cliente eu aluguei a sala; mais um cliente, eu aluguei o telefone, e assim foi que eu comecei a P, isso lá em Canoas. Depois de uns cinco ou seis anos, compramos esta sala e nos transferimos para cá.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Não tem ninguém da família que tenha empresa, mas a gente trabalha em família. O meu marido é arte finalista e a minha filha trabalhou aqui dos 14 aos 20 anos, no contas a pagar e contas a receber. Depois, eu montei outro negócio e ela começou a tomar conta do outro.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Secretária executiva, mas sempre trabalhei assim... Meu pai era vendedor a vida toda, a minha vó tinha camisaria em casa. Então, eu me lembro da casa da minha avó cheia de moldes de camisa nas paredes; ela só fazia alta costura. Então, ela fazia fatiotas e ternos masculinos e camisas, e vendia em caixas... eu me lembro da avó saindo com caixas e vendia de porta em porta. A casa que minha avó mora hoje, tudo foi comprado com esse trabalho, e o meu pai é vendedor porque aprendeu com a minha avó e eu peguei essa veia comercial porque herdei do meu pai e da minha avó.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Nenhuma, só teórica da faculdade.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Porque na área de jornalismo, ou tu é empregado e ganha pouco, ou tu tens o teu negócio. E, como assessoria de comunicação dava muito mais dinheiro do que ser empregado, do que o piso da categoria, eu optei por isso.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Não tem origem... a origem foram os próprios clientes...

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Eu te diria assim, chutando... a gente passou por todos os planos econômicos... os anos que a gente foi um pouco pior, não é que a gente teve pior, é que foram anos que se adquiriu mais... quer dizer, a gente tinha menos capital mas, conseqüentemente, tinha mais patrimônio, compramos a sala, compramos a casa própria. Então, assim é uma empresa de pequeno porte e tudo que a empresa tem é fruto do próprio trabalho.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Eu acho que falta ainda muito profissionalismo, porque não é que a gente não seja profissional, mas é que falta dinheiro. A minha vontade era ter profissionais qualificados, que ganhassem mais e, com isto, a empresa teria melhores produtos/serviços. Então, a gente não tem capital para comprar um profissional melhor. Conseqüentemente, o meu produto não vai ser tão bom quanto o da concorrência. Isso é o que eu mais sinto falta. Tudo o que a gente tem condições de fazer, a gente faz, mas poderia fazer muito melhor se tivesse profissionais mais qualificados, não só que ganhassem mais, mas mais qualificados, que tivessem uma graduação melhor, que tivessem cursos melhores. Eu não sei se estou sendo clara, não é só ganhar mais, mas que ele tenha mais conhecimentos, que possa trazer alguma coisa para a empresa.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

A comercial.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Com certeza, tanto que já fiz várias pesquisas para colocar outros negócios e sempre cheguei à conclusão que este era o melhor negócio. Agora, botei um novo negócio, há cinco meses. Vai dar certo, também, mas é difícil ter um trabalho que te dê, depois de 12 anos, a segurança e o rendimento e a confiabilidade que, no caso, a P. tem. É difícil, muita gente gostaria de ter o que nós temos hoje, porque todos os meus clientes são meus amigos, todos os meus clientes são clientes que começaram a trabalhar comigo, antes da minha formatura, e todos eles participaram do crescimento da empresa, todos eles passaram por todos os momentos junto, e é difícil conquistar isso.

ENTREVISTADO N.º 9

Empresa: n.º 9

Porte: Médio

Setor: Serviços

Número de funcionários: 7

Idade da empresa: 15 anos

Escolaridade do entrevistado: 2.º. grau

Idade: 41 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Ter autonomia e não ter barreiras para desenvolver planos e idéias e colocar em prática.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Não, eu tenho seis irmão e ninguém tem negócio próprio, nem pai, nem mãe.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Empregado de uma empresa como programador e, depois, como vendedor de computadores.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Sempre convivi com a parte comercial. A minha formação técnica foi programação de computador e sempre vislumbrei como sendo um potencial muito grande, e aí, eu fui buscar uma colocação na parte comercial de informática, porque eu pretendia ser vendedor de computador ainda quando era programador, aos 17 anos. Eu pensei: eu quero ser vendedor de computador, porque eu conhecia o pessoal de vendas da IBM, porque eu fiz um estágio como programador e pensei: isso aí é interessante e eu quero isso para mim, porque eu não quero ficar preso um dia inteiro numa sala, quero ter contato com as pessoas, eu quero conhecer novos produtos, eu quero ter assunto. É isso aí que me motiva, porque essa integração que se tem com o mercado, com os clientes, esse bate-papo, a gente cresce bastante, porque tu pega uma informação, tu pega uma idéia, chega no final do dia, se tu vai compilar tudo isso, a maior vantagem é de quem tem

acesso a isso aí. então, isso aí me motivava, isso aí me enriquecia e eu me sentia gratificado. Eu considero, até hoje, que o dinheiro em si, para mim, é secundário. A minha motivação não é o dinheiro, eu descobri que o meu horóscopo chinês é o rato, que ama o dinheiro e dispensa o dinheiro ao mesmo tempo. Mas, sem fugir a tua pergunta, basicamente, é isso aí.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Eu abri o meu negócio porque, enquanto eu vendia computador, em 1980, trabalhei com processadoras eletrônicas, que é uma geração anterior aos microcomputadores. Depois, trabalhei com computadores de grande porte e com fabricantes, que é a Sharp e, então, o que é que eu abordo, quando entrou a microinformática, eu tinha um plano traçado no Interior o Estado, que eu fui buscar lá, de revendedores de máquinas convencionais da Olivetti e, em cima dessa base, eu propus que o pessoal, que a força de vendas deles, que estava sempre junto com esse mercado consumidor de máquinas convencionais, de calculadoras, máquinas de escrever, agregasse mais um produto, que era o que eu tinha para oferecer, microcomputadores, para ser proposto para essa clientela e tive êxito. Então, eu vislumbrei que a microinformática ia explodir, porque era muito caro um computador; era em torno de 5 mil reais, daí para cima, com a configuração básica. Então, nesse momento, eu já tinha a minha atual cúmplice, que é a minha esposa, trabalhava com um outro fabricante e combinamos: eu saio da C. e tu saís da P., que era onde ela trabalhava, e vamos abrir nosso negócio. Por isso é T. (T. e R.), porque a microinformática vai crescer bastante. Então, a gente já tinha um modelo trabalhando em fabricante do que era uma administração, do que era um planejamento comercial, do que era o mercado, do que era o potencial, toda a vez que se lançava um novo produto, e o novo produto de então era o micro XT, que confesso assim, ele me deixou deslumbrando um mercado potencial que até então não tinha essa visão. Eu disse: em vez de vender para o Matias Macline, que era o dono da Sharp – eu disse: eu acho que já vendi bastante para ele e ele já ganhou bastante comigo –, então, o que acontece? Agora, tá na hora de montar o meu próprio negócio. Eu tive bastante investimento na parte comercial, quer dizer,

a empresa me proporcionava bastante investimento, já tinha uma carteira de grande, já sabia o que precisava ser feito, tanto em nível administrativo, porque conhecia a expectativa do cliente, e me lancei a montar a minha empresa que está aí até hoje.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

A origem dos recursos foram, antes de mais nada... vou te dizer, se fores contar, recursos financeiros é o que menos contava, porque eu sai da C. e a R. saiu da P. vou te falar da R., porque foi um elemento assim, que te digo, 50% para eu viabilizar o meu negócio, porque era uma pessoa que acreditava, pensava junto comigo, e que fazia com que eu me comprometesse e vice-versa, porque a gente tem que estar comprometido com a nossa idéia e com as pessoas também, porque, se a gente tem só idéia e o travesseiro, já é um bom caminho, mas se a gente começa a se comprometer com outras pessoas, certamente a gente acelera esse processo, que é o resultado que a gente espera. Então, o recurso, a gente pode pensar em vários recursos: recurso emocional, recurso financeiro, recurso de instalações... Então, eu não tinha um escritório, eu não tinha capital de giro, eu não tinha estoque... Então, o meu maior recurso era a bagagem, era o conhecimento e a vontade de ter êxito. E o meu maior recurso também era o de saber dar o recado. Então, eu tinha os fornecedores, contatos que são os recursos que eu dispunha na ocasião. Não precisava de dinheiro porque eu sabia quem vendia e o que vendia e tinha o potencial, que era o meu mercado. Então, dependia de mim. Então, o recurso era assim: pernas pra que te quero, botar a boca para fora, se propor a acordar a tal hora, trabalhar até tal hora, ganhar um monte de não, que quanto mais não a gente ganha, maior vai ser o resultado. Então, o maior recurso que eu tinha era o conhecimento e a força de vontade. O recurso que eu menos dispunha era o recurso financeiro, e não me preocupava, em hipótese alguma, em não ter esses recursos, porque não interferia a ponto de eu desacreditar da minha idéia. Então, a gente fala, e, às vezes, as pessoas falam: quero... que é muita teoria e que querem ver na prática. Então, eu falo que eu tenho, na prática, alguma coisa palpável, que é o meu negócio; eu não digo nem que é a minha empresa, porque eu faço

distinção entre uma empresa e entre um negócio. Uma empresa te possibilita progressões de crescimento, buscar mais funcionários, buscar novos mercados e, eu te confesso, eu me satisfaço nesse patamar, porque eu quero ter a tranquilidade de poder dormir. Não uso recursos de empréstimos em hipótese alguma. Isso já é uma política que a gente tem. Todos os clientes, eu posso atender, eu posso olhar cara-a-cara, tem um crescimento razoável, sem a pretensão de enriquecer, mas é basicamente isso aí que me motiva: ter um negócio e não considerar como empresa, porque empresa não quer dizer que tu tenhas esse grau de satisfação que hoje eu consegui ter. Então, estamos longe da teoria, mas eu te digo: na prática, o que quiser eu consigo ter.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Nos últimos 5 anos, posso te dizer que nós dobramos, tanto em nível de faturamento, quanto em nível de resultados. A gente conseguiu capitalizar bastante, a gente tem um estoque próprio expressivo, considerando outras empresas, nós temos a sede própria, que está quitada, que, na verdade, é patrimônio do Tomas. Então, o Tomas aluga para a Torre, porque para a Torre existir precisa de um espaço físico, se não, o Tomas ia para casa assistir televisão e alugava o imóvel. Então, isso tudo aqui é em função da empresa. Eu não tenho outra fonte, nenhuma, a não ser este trabalho.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Olha, assim, ó... muito sonho, muita mão-de-obra. Como é que eu classifico... é que eu conseguia me comprometer. Essa palavra é uma palavra-chave. Você vai ver que eu vou dizer várias vezes essa palavra e, comprometer com objetivos. Então, esse crescimento que nós tivemos, desde a idéia até a realização de hoje, é trabalho. Sonhos e trabalho, não foge disso daí. A hora que a gente parar de sonhar, a gente está fadado a fracassar. A hora que a gente parar de trabalhar, a gente está fadado a fracassar. A gente tem problemas, como todo mundo. A gente

tem aborrecimentos, contrariedades, mas a gente não pode esquecer do objetivo, tem que olhar para a frente, tem que pensar no amanhã, tem que pensar em progredir, tem que pensar em se manter, tem que pensar em manter a carteira de clientes com aquilo que o cliente espera da gente, que é compromisso na hora da compra e da venda; que não é só pegar o dinheiro do cliente e esquecer. A nossa empresa não investe dinheiro em publicidade porque é uma mentalidade até questionável de se está certo ou errado. Nós já contratamos, nesses 15 anos, umas quatro empresas de consultoria e, as conclusões que a gente chegava, sem menosprezar o pessoal da área, é que o consultor sabia menos do que a gente, e a gente sempre retornava o rumo inicial, porque a gente tem a experiência. Eu até não tenho a formação acadêmica, a minha sócia tem, mas é na área de informática, e o que se usa aqui é a parte administrativa. Então, a parte administrativa que eu aplico é em função de que eu vendia *software* para empresas e a gente passa a conhecer todos os processos. Então, a gente tem uma formação não-acadêmica.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

É a comercial.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Montaria, e estou fazendo um novo planejamento, de outro negócio que não tem nada a ver com informática. É na área da construção civil.

ENTREVISTADO Nº. 10

Empresa: nº. 10

Porte: Micro

Setor: Comércio e serviços

Número de funcionários: 2

Idade da empresa: 5 anos

Escolaridade do entrevistado: Superior

Idade: 54 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Foi em função da dificuldade de re-emprego no mercado de trabalho. Eu fui demitido com 42 anos de idade e, depois, mesmo com a formação técnico-profissional que eu tinha, havia dificuldade, pela idade, em ser selecionado para as empresas e, a maioria das empresas começou a exigir uma capacitação extraordinária em termos de línguas estrangeiras e uma série de outras exigências, como capacitação no exterior e que eu, em função da necessidade de trabalho, não tinha capacidade financeira de bancar essa capacitação. Então, eu tratei de abrir uma empresa nos moldes nacionais, dentro do que existia, utilizando toda a minha experiência acumulada dentro desses 42 anos de idade. Foi isso que me levou a abrir a minha empresa de representações, na qual eu venho trabalhando, produzindo e gerando o meu sustento e da minha família, a contento.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Não tem, não.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Gerente de vendas, gerente comercial de uma empresa multinacional.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

O ramo no qual eu me estabeleci, exatamente, deu continuidade a tudo aquilo que eu plantei, que trabalhei, que angariei em termos de conhecimentos para o trabalho que atualmente exerço.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Eu montei exatamente para poder me manter legalizado perante o governo, perante o País, perante as empresas. De outra forma, não teria a abertura necessária para levar os meus negócios adiante.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Os recursos amealhados ao longo dos anos de trabalho através de poupança e a indenização recebida.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Olha, foi pequeno, mas deu para manter a sustentação da família e do meu patrimônio.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Olha, bastante aquém daquilo que eu esperava. As inúmeras dificuldades por que passa o País através da globalização e da abertura do País para o exterior, trouxe, também, uma série de dificuldades em termos de nível de renda para o País. Fez com que, também, as dificuldades das empresas – a minha não é exceção –, sejam cada vez maiores em função, também, da maior tributação do governo, tanto pessoa física como jurídica. Está muito difícil se manter uma empresa no País.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

Técnicas, atividades técnicas.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Eu acredito que não. Eu iria procurar outro setor, produtivo, de maior retorno e rentabilidade, seguramente.

ENTREVISTADO Nº. 11

Empresa: nº. 11

Porte: Pequeno

Setor: Serviços

Número de funcionários: 5

Idade da empresa: 7 anos

Escolaridade do entrevistado: 3º. grau incompleto

Idade: 25 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

A formação e qualificação de profissionais da área da aviação.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

O meu pai teve um negócio próprio e meu irmão, também teve um negócio próprio.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Apenas estudante.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Vivência. Como eu trabalho em uma escola de comissários, o meu irmão é comissário, desde que eu me conheço por gente... Então, trabalhando e sempre comentado... Então, a gente acaba criando uma vivência muito grande dentro de casa. A gente acaba absorvendo muitos conhecimentos através dele.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Eu abri esse negócio em função da qualificação das pessoas para essa área de aviação, que era uma necessidade de mercado aqui no Rio Grande do Sul. Como nós fomos os pioneiros, a primeira escola de comissários de bordo do Rio Grande do Sul, nós vimos que havia uma necessidade, aqui dentro do Estado, para esse tipo de mercado, que só tinha em São Paulo e Rio de Janeiro e, esses deslocamentos para as pessoas, era um valor muito alto: valor do curso, custo com

deslocamento, estadia... Então, a gente resolveu abrir este negócio vendo que aqui ainda tinha essa necessidade.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

A origem foi através do meu irmão mesmo, que ele já tinha trabalhado em escolas de aviação fora daqui, em São Paulo, e essa intenção dele de ter visto esse mercado. Foi aí, através dele que a gente abriu esse negócio.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

O mercado de aviação oscila muito. Então, é complicado dizer uma taxa de crescimento porque, em cinco anos, teve altos e baixos. A aviação teve altos e baixos, teve crises, teve companhias aéreas fechando, falindo... Então, no início, nos três primeiros anos, teve um crescimento muito grande; no quarto e no quinto anos, teve... deu uma estabilizada e, agora, está crescendo de novo.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

O crescimento da empresa, desde o início... deixa eu prestar atenção na questão... podes repetir? É, quando a gente abriu, realmente, a gente não tinha nem idéia de qual patamar que ela iria chegar. Ela era realmente muito pequena, era a primeira no Rio Grande do sul, a gente, realmente, estava com receio do crescimento, mas o crescimento foi muito grande, a expansão foi muito boa, a recepção das companhias aéreas, quanto aos nossos clientes, que por nós são formados. Foi muito boa e o crescimento, então, foi a mais. A gente está ampliando novos cursos em função deste crescimento. A gente já não está só com cursos de comissários, a gente já está fazendo cursos com profissionais de aeroporto, já estamos entrando em uma outra área, que são cursos para profissionais de hotelaria. Então, a gente está crescendo junto com o mercado. A gente viu que dá para aumentar, dá para ampliar, tem mercado para isso, ainda. Então, a gente cresceu muito do início até agora.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

Gerenciais.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Com certeza... até mesmo, nós já estamos pensando em abrir filiais em outras cidades. É praticamente montar todo o serviço de novo, fazer um outro mercado, uma outra cidade. Com certeza, faria tudo de novo... claro que com correções, mas toda a empresa, quando começa, começa de qualquer jeito e, depois, a gente vai corrigindo, mas, com certeza...

ENTREVISTADO Nº. 12

Empresa: nº. 12

Porte: Pequeno

Setor: Serviços

Número de funcionários: 5

Idade da empresa: 7 anos

Escolaridade do entrevistado: 2º. grau

Idade: 62 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

O convite do filho e o objetivo que ele tinha, que era formar profissionais. Ele é um idealista que queria formar profissionais de melhor qualidade; ele é um excelente profissional, reconhecido na empresa em que trabalha e, quando ele veio com esta idéia, já tinha uma experiência lá em São Paulo, e nós aceitamos prontamente essa missão.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Eu tinha negócio de representação comercial.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Representante comercial, buscando meus clientes e as representadas em São Paulo e em outros Estados e garimpando isso aí nos melhores que tinha o mercado, e fazendo a seleção dos melhores, tanto eu em relação às empresas, como elas comigo, e foi muito bom.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Nenhuma, só em vivência com o filho, que ele gostava muito da aviação, apaixonado pela coisa e acabou minando, contaminando a gente, eu, a filha e a esposa. E, quando ele me convidou para montar a escola, foi incontinentemente a aceitação, todo mundo aceitou.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Nós abrimos o negócio porque houve um consenso na família de que a idéia era boa e o novo nos chama a atenção. Era um desafio e nós abraçamos ele.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Toda a empresa começa, geralmente, com recurso a capitalizar. Começa um valor X, por força contratual e, aí, a capitalizar. E ela é feita a curto, médio e longo prazo, que foi o nosso caso, e pequenos recursos que tínhamos, que era quase 10% do capital da empresa, que foi com o que começamos, e o resto, nós capitalizamos.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Em termos físicos, em torno de 500%; em termos de alunos, em torno de 250%; e, faturamento, acompanhou mais ou menos o percentual do crescimento físico, que foi mais ou menos de 500%.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Essa palavra “empreendedor”, na época, não existia ou não conhecíamos. Ficamos sabendo do empreendedorismo depois que fizemos o EMPRETEC e, hoje, já no jornal e na mídia, de maneira em geral, essa palavra “empreendedorismo”... não sabíamos, até então. Eu já era empreendedor, também, e o empreendimento A. ... esqueci a pergunta... ah! o crescimento e desempenho da empresa foi parte preponderante dos membros da família, já que é uma empresa familiar, se dedicando, vamos dizer, no jargão, de corpo e alma, dia e noite trabalhando fundo, com o objetivo só de qualificação das pessoas e fazendo o melhor que nós podíamos, aprendendo com essas pessoas, aprendendo com a execução do próprio negócio e divulgando, e, a partir daí, nos qualificando, como por exemplo, fazendo o EMPRETEC. E nós estamos nos qualificando na área gerencial, de comercial, vendas, pós-vendas. Sempre estamos preocupados com isso. Então, continuamos a fazer (nos qualificar), pois o empreendedor, hoje, não basta só ter uma idéia, tem

que trabalhar. Hoje, a gente percebe que foi 90% de transpiração e o resto, de inspiração. Atingimos muito além do que nós imaginamos e, agora, estamos envolvidos em novos projetos da empresa, que nos estimula bastante para que possamos crescer.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

Olha, de uma maneira geral, todas elas, mas, em particular, o atendimento ao público, tanto interno como externo, principalmente o público externo, porque é muito gratificante a gente privar com pessoas jovens, com idade média de 25 anos. Há uma troca muito grande, a gente acaba ganhando muito com isso.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Sem dúvida nenhuma. Excelente negócio, não somente pela parte econômica, que não é o ponto alto, mas pela satisfação pessoal e pelo objetivo, colocar pessoas e qualificar pessoas e sentir essas pessoas muito felizes. Isso dá uma satisfação maior do que a econômica.

ENTREVISTADO N.º 13

Empresa: n.º 13

Porte: Pequeno

Setor: Comércio

Número de funcionários: 4

Idade da empresa: 33 anos

Escolaridade do entrevistado: Superior

Idade: 35 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Bom, na realidade, eu não abri o negócio, eu dei continuidade à empresa da família, que começou com meu antecessor, meu pai, há 33 anos atrás. Trabalho na empresa há mais de 15 anos e, inicialmente, foi para ter uma atividade, não queria ficar em casa e viver de mesada, queria ter uma atividade profissional com objetivo de ter outra profissão mais adiante. Só que eu peguei tanto carinho pelo negócio, que acabei mergulhando de cabeça e ficando por aqui mesmo. Depois, procurei me especializar na área, ter conhecimento maior do mercado e dar continuidade à empresa.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

A minha família é muito pequena, de imigrantes alemães, e não tem ninguém com negócio próprio. A maioria são profissionais autônomos ou funcionários de outras empresas.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Só estudante.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Eu não tinha experiência nenhuma, antes. A experiência foi entrar no negócio. Entrei como *office-boy*, aos 12 anos, comecei a assinar a carteira aos 14 anos, mas experiência, peguei no próprio negócio.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Porque, com o passar dos anos, a empresa passou a ser parte da minha vida e eu tinha como objetivo fazer isso progredir com idéias próprias e com as de uma geração anterior.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Bom, não recordo, mas até onde eu sei, o meu pai trabalhava em uma empresa multinacional do setor, e ele resolveu ter o seu próprio negócio. Saiu da empresa, o que causou muita estranheza entre as pessoas, de como ele poderia querer uma carreira solo, e ele teve sucesso.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Bom, a empresa, nos últimos cinco anos, passou por uma série de dificuldades em função da grande diferença de faixa etária entre a minha geração e a do meu antecessor. Teve todo aquele problema de empresa familiar, de sucessão, e a empresa chegou às portas da falência. Então, nós tivemos um crescimento baixo, nos últimos cinco anos, sendo que, nos dois últimos anos, tivemos um crescimento de 20% ao ano. Anteriormente, ela estava praticamente falida.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Bom, eu estou na empresa há muito tempo, mas eu tomei conta, mesmo, do negócio, há dois anos, que eu assumi totalmente a empresa. De lá para cá, ela cresceu à faixa de 18% no ano passado e, este ano, 20%. Eu acho que é uma média razoável, levando em consideração o mercado.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

A área comercial, ou seja, o contato com clientes e fornecedores em potencial

10 – Você montaria este negócio novamente?

Há três anos atrás, de jeito nenhum. Hoje, com certeza.

ENTREVISTADO N.º 14

Empresa: n.º 14

Porte: Pequeno

Setor: Comércio

Número de funcionários: 11

Idade da empresa: 19 anos

Escolaridade do entrevistado: 2.º grau

Idade: 44 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Eu queria alguma coisa que eu pudesse viajar. Eu sempre quis ter o meu próprio negócio e isso eu queria alguma coisa que eu viajasse, como viajei para o Nordeste, o Brasil todo, eu queria uma coisa que eu trabalhasse e saísse viajando. Como eu viajei por todas as capitais do Brasil, eu resolvi trabalhar na área de decoração e artesanato, e foi a única viagem que eu fiz, quando abri o meu negócio e, depois, nunca mais pude, não sobra tempo... e foi o que mais me levou a trabalhar nesse setor de comércio, nessa linha que eu trabalho. Aí, depois, fui adaptando, tem coisas que eu deixei de trabalhar, outras que eu fui introduzindo, novas coisas, e foi modificando as coisas desde o início, mas o principal, que era a parte de decoração, continua até hoje.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Todo mundo... desde o meu pai, que sempre foi comerciante; o meu avô foi industrial e comerciante de madeiras. O meu pai tinha um negócio, desde “pinga no balcão”, até posto de gasolina. Enfim, completo, e todos os meus irmãos – nós somos em oito irmãos na família –, e, hoje, tenho uma irmã que é arquiteta. Os demais, todos estão na área do comércio.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Antes deste negócio, eu trabalhava com posto de gasolina. Hoje, este negócio é somente meu. Antes, eu era sócio com meu irmão, de um posto de gasolina.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Com este negócio, praticamente não tinha nenhuma experiência. Somente uma viagem que eu fiz pelo Nordeste, até Belém do Pará, 14.000 km, em 40 dias, e, depois, desse setor, não tinha experiência.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

Uma coisa que eu sempre quis, talvez uma coisa influenciado pela família, pelos pais. Eu não alonguei meus estudos, eu não gostava muito de estudar... então, eu mentalizei que eu não ia estudar mais, ia ter o meu próprio negócio, que o tempo que eu ia estudar, eu, por exemplo, já sairia na frente fazer o meu negócio. Hoje, não penso que eu estava certo. Com o tempo, a gente aprende muitas coisas e consegue fazer melhor as coisas. Eu sinto, hoje, dificuldade de não ter estudado mais, talvez, se tivesse feito Administração de Empresas, com certeza, hoje, teria maior sucesso.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Foram longos... eu comecei a trabalhar com 14 anos, de empregado, ganhando o salário mínimo de menor, mas eu tinha sempre o objetivo de ter o meu próprio negócio. Então, fui acumulando, nesse tempo. Depois, recebi uma proposta de trabalhar como sócio e o dinheiro para entrar como sócio seria uma incorporação, uma espécie de comissão e já tive outra oportunidade que surgiu, e aí, fui acumulando, trabalhei como assessor de caminhão, fui sócio de uma serralheria, depois entrei de sócio com meu irmão num posto de gasolina e, depois, saí e montei o meu próprio negócio, que é este. Então, os recursos foram resultado de dez anos de trabalho. As oportunidades de qualquer negócio surgem pelas coisas que a gente faz, e não pelo que a gente vai fazer. Então, eu diria que a vida é feita de oportunidades e, nos negócios, essas oportunidades são frutos do que a gente faz.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Olha, nos outros 19, sempre cresceu um pouquinho, desde o início, sempre foi difícil, mas sempre eu cresci muito devagar e sempre cresci. Eu nunca fiz coisas muito loucas como abrir lojas em Shopping, um monte de coisas... estou só com esta loja, mas tudo sob meu controle e não tenho a preocupação de crescer um monte, mas de crescer pouco e não dar para trás. A minha preocupação é não crescer demais e, de repente, dar uma marcha ré...

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Olha, eu classifico de muito bom. Acho que foi muito bom o desempenho, foi... até não esperava. Eu sempre tento fazer o máximo, até nem esperava que crescesse tanto, eu sempre pensei em crescer, mas as coisas vão acontecendo pela dedicação, enfim...

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

Olha, o que eu gosto de fazer, o que eu tenho prazer, mesmo, é buscar alternativas, é buscar bons negócios, buscar bons preços e que eu consiga repassar isso. Me dá prazer porque eu sei que isso dá sucesso ao negócio, né? Se eu consigo fazer uma boa compra, eu consigo fazer uma boa venda e eu consigo uma satisfação do negócio e viabiliza, isso dá um bom andamento. Então, eu busco, incessantemente, produtos, conseguir um bom produto, a um preço e, quando atinjo isso, é o que mais me motiva, o que mais me dá prazer é a busca de soluções, boa eficiência, novos produtos, novas técnicas de gerenciamento, em tudo mesmo, em máquinas... Porque, além do comércio, eu trabalho com acabamento de móveis e, então, consigo uma nova técnica que dá mais eficiência, maior qualidade... então, isso é a maior adrenalina para mim.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Montaria.

ENTREVISTADO Nº. 15

Empresa: nº. 15

Porte: Pequeno

Setor: Serviços

Número de funcionários: 2

Idade da empresa: 3 anos

Escolaridade do entrevistado: Superior

Idade: 34 anos

1 – Qual o principal motivo que o levou a abrir seu negócio?

Acho que dois principais estímulos, assim: um, é a vontade de construir uma coisa minha e, outro, o ramo de atividade, que tu não vês outra forma de entrar no mercado sem ser com o teu próprio negócio.

2 – Na sua família existe alguém que possui negócio? Quem?

Sim, meu pai e meus dois irmão têm negócio próprio.

3 – Qual era sua ocupação antes da abertura do seu negócio?

Eu, como estudante, fiz alguns estágios e parti direto, do término da faculdade, para a abertura do meu negócio.

4 – Qual a sua experiência pessoal com o negócio antes da criação da empresa?

Além da faculdade e dos estágios, a vivência familiar. Talvez, administrar negócios esteja no DNA da minha família.

5 – Por que você abriu/montou seu próprio negócio?

As oportunidades que surgiram e que viabilizaram a realização de uma vontade que eu sempre tive, desde o momento em que entrei no Curso de Administração e acho que, até em parcerias e desde competências centrais, tanto eu como meu sócio, direcionamos em áreas específicas, que eram fundamentais para descrever este negócio e viabilizar o nosso negócio.

6 – Qual foi a origem dos recursos para iniciar seu negócio?

Como a gente trabalha com serviços e a gente começou com uma estrutura muito enxuta e pequena, a origem do investimento foi pessoal, familiar, tanto minha como do meu sócio. Agente disponibilizou uma verba.

7 – Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 5 anos?

Anterior, há um ano atrás, eu não saberia te dizer, porque... sendo que os dois primeiros anos, a gente teve um crescimento constante, mas no último ano, em termos de faturamento, a gente dobrou.

8 – A partir das aspirações que você tinha como empreendedor, no momento da abertura de sua empresa, como você classifica o desempenho da empresa desde o início até os dias de hoje?

Excetuando alguns fatos específicos que deram uma travada no meu setor, eu classifico como bom, porque durante todo o período, nunca houve um retrocesso. Então, eu classifico isso como bom.

9 – Com relação às atividades administrativas, técnicas e gerenciais, qual a que lhe dá mais satisfação?

Planejamento, gerenciais.

10 – Você montaria este negócio novamente?

Montaria, se tivesse que começar tudo de novo... eu montaria.