



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

FRANCISCO CARLOS XAVIER OLIVEIRA

APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA:
ESTUDO SOBRE MODELO DE INTERVENÇÃO NA CONSULTORIA

FORTALEZA-CE

2017

FRANCISCO CARLOS XAVIER OLIVEIRA

**APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA:
ESTUDO SOBRE MODELO DE INTERVENÇÃO NA CONSULTORIA**

Trabalho de conclusão de curso, monografia apresentada ao Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Pedagogia.

Orientador Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima.

FORTALEZA-CE

2017

**APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA:
ESTUDO SOBRE MODELO DE INTERVENÇÃO NA CONSULTORIA**

Trabalho de conclusão de curso, monografia apresentada ao Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Pedagogia.

Aprovado em 04/ 07/ 2017.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. Dr. Rui Rodrigues Aguiar
Universidade Federal do Ceará - UFC

Profª. Dra. Dra Andrea Moura da Costa Souza
Universidade Federal do Ceará - UFC

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- O47a Oliveira, Francisco Carlos Xavier Oliveira.
Aprendizagem empreendedora: : Estudo sobre modelo de intervenção na consultoria / Francisco Carlos Xavier Oliveira Oliveira. – 2017.
86 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Educação, Curso de Pedagogia, Fortaleza, 2017.
Orientação: Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima.
1. Aprendizagem Empreendedora. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Consultoria organizacional. I. Título.
-

CDD 370

A Deus,
À minha família, de cujo agradável convívio
muitas vezes tive que abdicar pelo trabalho.

“A caneta não sabe o que deverá escrever, o pincel não sabe o que deverá pintar e o cinzel não sabe o que deverá esculpir. Quando Deus toma em suas mãos uma criatura, para fazer surgir uma obra Sua, a pessoa escolhida não sabe o que deverá fazer. É um instrumento”.

(Chiara Lubich)

RESUMO

Objetiva o presente trabalho, avaliar se a metodologia de aprendizagem empreendedora pode contribuir para melhorar as práticas de intervenção na consultoria de empresas. E, caso positivo, de que forma. Para isso, estudou-se o modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013) e à luz desse modelo, analisaram-se as práticas de um empresário, através de estudo de caso. Com base nessa análise, estudou-se um modelo de intervenção que utiliza abordagem adequada às peculiaridades de motivação, de pensamento e de ação dos empreendedores, na consultoria de pequenas e médias empresas. Referido estudo foi elaborado, por reconhecer a importância da abordagem nas intervenções, para o êxito do serviço de consultoria. Para isso, discorreu-se acerca da atuação das empresas de consultoria no mercado, e sua relação com a aprendizagem no ambiente corporativo; abordou-se o tema empreendedorismo; e a metodologia aprendizagem empreendedora, em especial o modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013). O método adotado compreende pesquisa aplicada, exploratória, constituída de coleta de dados bibliográficos e de estudo de caso no contexto do método fenomenológico. Para isso, elegeu-se empresário de reconhecido perfil empreendedor, com base no perfil levantado nesse estudo, e procedeu-se a aplicação de questionário semiestruturado com 12 perguntas, seguido de outro com 09 perguntas adicionais. Em seguida, estruturou-se um estudo de abordagem para intervenção na consultoria, inspirado nos quatro componentes do modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013). Os resultados da pesquisa confirmam a influência das experiências de carreira empreendedora na exploração de novas possibilidades, e no processo de transformação de experiência em conhecimento empreendedor. Além disso, esses resultados ratificam que a abordagem que considera a singularidade do perfil empreendedor oferece um diferencial às práticas de abordagem na consultoria de organização. O modelo de intervenção elaborado a partir do presente estudo poderá ser útil para auxiliar os consultores, possibilitando abordagens mais adequadas ao perfil de cada cliente. Com isso, espera-se que obtenham mais engajamento e maior índice de aprendizagem dos clientes e de seus colaboradores, aumentando substancialmente as possibilidades de êxito dos projetos.

Palavras-chave: Aprendizagem empreendedora. Aprendizagem organizacional.
Consultoria organizacional.

ABSTRACT

This study aims to evaluate whether the entrepreneurial learning methodology can contribute to improve intervention practices in business consulting. And if so, in what way. For this, the model of Politis (2005 apud SILVA, 2013) was studied and in the light of this model, the practices of an entrepreneur were analyzed through a case study. Based on this analysis, we studied an intervention model that uses an appropriate approach to the peculiarities of motivation, thinking and action of the entrepreneurs, in the consulting of small and medium enterprises. This study was elaborated, for recognizing the importance of the approach in the interventions, for the success of the consulting service. For this, we discussed the performance of consulting firms in the market, and their relationship with learning in the corporate environment; The subject of entrepreneurship; And the entrepreneurship learning methodology, especially the Politis model (2005 apud SILVA, 2013). The method adopted includes applied, exploratory research, consisting of collection of bibliographic data and case study in the context of the phenomenological method. For this, he was chosen entrepreneur with a recognized entrepreneurial profile, based on the profile surveyed in this study, and a semistructured questionnaire was applied with 12 questions, followed by another with 9 additional questions. Then, a study of approach to intervention in the consultancy was structured, inspired by the four components of the Politis model (2005 apud SILVA, 2013). The research results confirm the influence of entrepreneurial career experiences in exploring new possibilities, and in the process of transforming experience into entrepreneurial knowledge. In addition, these results confirm that the approach that considers the uniqueness of the entrepreneurial profile offers a differential to the practices of approach in the organization consultancy. The intervention model elaborated from the present study may be useful to assist the consultants, allowing more appropriate approaches to the profile of each client. With this, they are expected to obtain more engagement and a higher learning rate of clients and their employees, substantially increasing the chances of success of the projects.

Keywords: Entrepreneurial Learning. Organizational learning. Organizational consultancy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Locais de atuação dos consultores.....	20
Figura 2 - Ciclo experiencial de Kolb.....	27
Figura 3 - Modelo de Aprendizagem Empreendedora.....	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Orientação de carreira empreendedora.....	61
Quadro 2.a - Estudo de modelo de intervenção na consultoria.....	62
Quadro 2.b - Estudo de modelo de intervenção na consultoria.....	64

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problematização e justificativa	14
1.2	Questão da pesquisa	14
1.3	Objetivos.....	14
1.3.1	<i>Objetivo geral</i>	<i>15</i>
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	<i>15</i>
1.4	Pressupostos.....	15
1.5	Síntese da metodologia de pesquisa.....	15
1.6	Estrutura do trabalho	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1.1	<i>Perfil do consultor de organização.....</i>	<i>21</i>
2.2.	Empreendedorismo	24
2.2.1	<i>Perfil do empreendedor.....</i>	<i>25</i>
2.3	Aprendizagem empreendedora	27
2.4	O modelo de Politis.....	29
3	METODOLOGIA.....	35
3.1	Tipo de pesquisa	35
3.2	Técnicas de levantamento de dados	37
3.2.1	<i>Questionário semiestruturado.....</i>	<i>38</i>
3.2.2	<i>Esclarecimentos adicionais via “WhatsApp”.....</i>	<i>38</i>
3.3	Técnicas de análise de dados	39
4	ESTUDO DE CASO	40
4.1	Waldemar Garcia de Mello (Zico): um empreendedor que multiplica parcerias e compartilha capacitação, oportunidades e renda em sua região.	40
4.1.1	<i>Trajetória empreendedora</i>	<i>40</i>

4.1.2	<i>Filosofia de trabalho</i>	47
4.1.3	<i>Filosofia de vida</i>	49
5	ANÁLISE DOS DADOS, APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	52
5.1	Análise dos dados	52
5.1.1	<i>Valorização das experiências de carreira empreendedora</i>	52
5.1.2	<i>Valorização do conhecimento empreendedor</i>	53
5.1.3	<i>Transformação de experiência em conhecimento</i>	54
5.1.4	<i>Fatores que influenciam o processo de transformação de experiência em conhecimento</i>	55
5.2	Apresentação dos resultados	57
5.2.1	<i>Estudo de modelo de intervenção</i>	57
5.2.2	<i>Aplicação do modelo de intervenção</i>	63
5.3	Discussão dos resultados	67
6	CONCLUSÃO	69
	REFERÊNCIAS	70
	APÊNDICES	73
	ANEXO	86

1. INTRODUÇÃO

Percebe-se que, na atuação em consultoria de empresas há alguns anos, além do capital intelectual, que confere competência ao consultor para exercer essa atividade no mercado, a abordagem utilizada nas intervenções detém significativa parcela de contribuição nos resultados do trabalho. A consultoria de empresas também está ligada à atividade complementar de capacitação, tradicionalmente útil para intervenção do consultor e para a divulgação dos serviços de consultoria.

Por isso, o autor deste trabalho resolveu ingressar numa segunda graduação, no curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal do Ceará, com currículo direcionado para a Educação de Jovens e Adultos (EJA). O conteúdo do curso é muito rico, com disciplinas que, além de didática, versa sobre temas como filosofia, sociologia e nada menos que quatro disciplinas tratam de psicologia. Entretanto, a de Pedagogia Organizacional interessou-lhe em particular, por contribuir mais diretamente para o atingimento do objetivo maior que o levou a voltar à Universidade.

Pautado na experiência como consultor de organização e nos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Pedagogia, desenvolveu-se estudo de um modelo de intervenção na consultoria, utilizando a metodologia de aprendizagem empreendedora, mais especificamente o desenvolvido por Politis (2005 *apud* SILVA, 2013). Para isso, utilizou-se o estudo de caso de um cliente com ampla experiência empreendedora, adquirida através da fundação de mais de vinte empresas, em segmentos diversos, com experiências de malogro e de êxito.

O estudo de um modelo eficaz de intervenção para pequenas e médias empresas, com abordagem pedagógica inspirada no singular perfil dos empreendedores, poderá corroborar para a maior incidência de êxito nos trabalhos de consultoria, em benefício dessas empresas, de seus clientes e, por extensão, da sociedade. Isso é possível, uma vez que organizações bem assessoradas tendem a ser melhor administradas, mais produtivas e lucrativas, gerando empregos e impostos.

1.1 Problematização e justificativa

A implementação de soluções através da consultoria de organização tende a ser mais eficaz quando consegue engajar o cliente e reduzir sua resistência (BLOCK, 2001). Sentimentos relacionados à própria exposição e à de sua empresa, e o receio da perda de controle da situação, normalmente levam o cliente a enfrentar motivações conflitantes, ao contratar os serviços de um consultor.

Por isso, desde os primeiros contatos, na fase de contratação, e também na coleta de dados, na devolutiva (feedback) dos resultados até às recomendações, ao final do trabalho, a metodologia de abordagem do consultor pode ser decisiva para o êxito, ou não, da consultoria.

Assim, acredita-se que uma abordagem essencialmente empírica pode comprometer os resultados esperados pelo cliente, mesmo quando a consultoria é prestada por um profissional competente em sua área de conhecimento, com prejuízos para ambos.

1.2 Questão da pesquisa

Nessa perspectiva, considerando-se que os potenciais clientes de serviços de consultoria habitualmente são empresários de perfil empreendedor, pretende-se responder à seguinte questão: Como avaliar se a metodologia de aprendizagem empreendedora pode contribuir para melhorar as práticas de intervenção na consultoria de empresas? De que forma?

1.3 Objetivos

Para realizar este trabalho, estabeleceram-se os seguintes objetivos, geral e específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a contribuição da metodologia de aprendizagem empreendedora num modelo de intervenção e orientação na consultoria de empresas.

1.3.2 Objetivos específicos

Analisar o perfil e as práticas de um empresário, objeto de estudo de caso, à luz do modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013).

Com base nessa análise, estudar um modelo de intervenção que utilize abordagem adequada às peculiaridades de motivação, de pensamento e de ação dos empreendedores, na consultoria organizacional.

1.4 Pressupostos

O modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013) permite constatar a influência das experiências de carreira empreendedora na exploração de novas possibilidades, pelo empresário do estudo de caso, e no processo de transformação de suas experiências em conhecimento empreendedor.

A abordagem que considera a singularidade do perfil empreendedor, em sua metodologia, oferece um diferencial às práticas de consultoria de organização.

1.5 Síntese da metodologia de pesquisa

A metodologia utilizada compreende pesquisa aplicada e exploratória, constituída de coleta de dados bibliográficos acerca do tema “aprendizagem empreendedora”, com ênfase no modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013), e do tema “consultoria e aprendizagem no ambiente corporativo”.

Com o objetivo de contextualizar a pesquisa bibliográfica, elaborou-se um estudo de caso, à luz do método fenomenológico, com empresário de reconhecido perfil empreendedor, através de entrevista via e-mail, além de contatos via “WhatsApp”.

Em seguida, estruturou-se um estudo de abordagem para intervenção na consultoria, de acordo com os quatro componentes do modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013).

1.6 Estrutura do trabalho

Do ponto de vista estrutural, a presente monografia é constituída de 6 (seis) capítulos.

O primeiro capítulo de desenvolvimento é o referencial teórico, que aborda os principais aspectos da consultoria organizacional, de modo a contextualizar o ambiente no qual se pretende aplicar o modelo de intervenção a ser sugerido; levanta alguns elementos que podem contribuir para a elaboração do perfil do consultor de empresas, necessário para melhor compreender aquele que deverá fazer as intervenções com base no modelo; apresenta alguns conceitos de empreendedorismo, de acordo com estudiosos; discorre sobre os principais elementos que constituem o perfil do empreendedor, segundo alguns autores; expõe o conceito e a aplicação da aprendizagem empreendedora e, por fim, apresenta os elementos que inspiraram o modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013) e a apresentação deste.

O segundo capítulo discorre sobre a metodologia utilizada, a saber, pesquisa aplicada, exploratória, constituída de coleta de dados bibliográficos e de estudo de caso, no contexto do método fenomenológico. Além disso, são apresentadas as técnicas de coleta de dados e de análise de dados utilizadas no presente trabalho.

O terceiro capítulo descreve o estudo de caso em uma unidade específica de análise, realizado sobre o empresário Waldemar Garcia de Mello (Zico). Apresenta-se então seus princípios; sua filosofia de trabalho e de vida; suas crenças no início da carreira e atuais; sua trajetória empreendedora, inclusive acerca do que para ele significa empreender; bem como seus momentos de revés e de êxito.

O quarto capítulo trata da análise dos dados, da apresentação e discussão dos resultados, e sua interpretação à luz do modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013). Assim, discorre-se sobre a valorização das experiências de carreira do empresário, a

análise de seu conhecimento empreendedor, a transformação dessas experiências em conhecimento, e acerca dos principais fatores que influenciam o processo de transformação das experiências em conhecimentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como resultado de consulta a livros, artigos científicos, dissertações acadêmicas e outros trabalhos de pesquisa realizados na área de conhecimento em foco, procede-se, a seguir, à revisão bibliográfica.

Esta se concentra na relação da consultoria organizacional com a aprendizagem no ambiente corporativo; no tema empreendedorismo e na metodologia de aprendizagem empreendedora, mais especificamente, o modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013).

Ao longo deste referencial teórico, os conteúdos são devidamente relacionados com as questões do presente estudo.

2.1. Consultoria organizacional e aprendizagem no ambiente corporativo

De acordo com Block (2001), consultoria prestada a empresas pode ser tratada como um serviço de aconselhamento, resultado da contratação feita por uma organização junto à pessoas qualificadas e especializadas que fornecem, de forma objetiva, a possibilidade de identificar problemas, analisá-los e encontrar suas devidas soluções, resultando na implementação.

O conhecimento humano difundiu-se de várias formas através dos tempos. Seja pela transmissão oral, seja por primitivos registros em pedras e em couros de animais. Dos pergaminhos às mais modernas mídias de compartilhamento da informação, o conhecimento tornou-se ferramenta, processo e produto.

Foi aplicado ao trabalho, evoluindo para o emprego do conhecimento, e ao conhecimento em si (DRUCKER, 2001). Logo, empresas ou organizações de vários segmentos tornaram-se dependentes do conhecimento, inclusive como instrumento de conquista e de fidelização de consumidores e de clientes.

Desde o início, os que detinham reconhecido saber entre seus pares conquistavam o direito de interpretar os fatos e compartilhavam conhecimento. Assim, os rabinos interpretavam as escrituras e, à luz desses preceitos, orientavam, aconselhavam e encaminhavam soluções, que eram respeitadas e aceitas pela comunidade.

Poder-se-ia dizer que esses primeiros “aconselhadores” seriam precursores dos atuais profissionais que atuam na área de consultoria. Gradativamente, o conhecimento

tornou-se ainda mais complexo e, à medida em que os empresários foram se conscientizando de sua importância, os serviços de consultoria organizacional passaram a ser cada vez mais demandados.

A clientela que contrata serviços de consultoria é constituída, em sua maioria, de empresários e empreendedores de inteligência prática, objetiva e cética. É possível, também, que muitos consultores possuam, igualmente, perfil empreendedor. Segundo Politis (2005 *apud* SILVA, 2013), os empreendedores são indivíduos que diferem em termos de características e motivações de carreira, e buscam diferentes formas de eventos e de oportunidades de aprendizagem. Em função dessas peculiaridades, o modelo de aprendizagem empreendedora coloca-se como proposta de abordagem pedagógica para empresários, bem como para os que pretendem desenvolver competências empreendedoras.

Nada obstante a atividade de consultoria ser bastante antiga, e no início desempenhada de forma bem mais simples, o termo que atualmente a define é, de certo modo, recente. Conveniente se faz, pois, que se apresente o conceito de consultoria organizacional e os principais serviços desempenhados por essas empresas, sob a ótica de alguns autores, bem como as possibilidades de intervenção no âmbito da aprendizagem. Consultoria é, pois, definida por Crocco e Guttman (2005, p. 08) como sendo:

Um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente, um ou mais conjuntos de opções de mudanças, que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

Interessante observar que, dentre as atribuições da consultoria descritas pelos autores, consta a de apresentar alternativas de solução ao cliente, dentre as quais este poderá decidir. Implícita encontra-se, nesta definição, a necessidade de metodologia didática para desempenhar esta atividade em particular. Inicialmente, para explicar aos funcionários a natureza do trabalho que se propõe a realizar nas dependências da organização; para conquistar a confiança e a colaboração destes; para adotar a abordagem adequada para obter as informações necessárias e, por fim, a didática para elaborar e apresentar, de forma clara, as recomendações à empresa-cliente.

Num sentido mais amplo, Merron (2007) defende um formato de “master consultoria”, objetivando gerar impacto positivo na empresa contratante dos serviços, de modo a produzir mudanças permanentes e profundas. Para isso, o autor propõe uma

atuação de relacionamento em três âmbitos: da consultoria com o cliente; de relacionamento da consultoria com o conhecimento; e da consultoria consigo mesma, objetivando aprimorar o processo de consolidação e compartilhamento das experiências. Note-se que a necessidade de “relacionamento da consultoria com o conhecimento” torna a evidenciar a relação dos serviços de consultoria com aprendizagem, e a conveniência de metodologia didática adequada para traduzir conhecimento em valor para as organizações-clientes.

Para Schein (2008), consultoria pode ser conceituada em três modelos: primeiro, o de aquisição de um serviço especializado, no qual o diagnóstico é feito pelo próprio cliente, e incumbe a consultoria simplesmente de executar o trabalho. O êxito, em muito dependerá do correto diagnóstico, nesse caso feito por pessoas nem sempre competentes para tal. O segundo modelo é definido pelo autor como “médico-paciente”, no qual a consultoria assume as vezes de médico, solucionador, enquanto o cliente adota uma postura de enfermo, incapaz de prestar informações e de propor sugestões, com a crença de que a consultoria chegará ao diagnóstico por si só, sem nenhuma colaboração. O terceiro modelo, considerado pelo autor como ideal e descrito anteriormente, consiste na “consultoria de processos”. Neste, o consultor atua como “facilitador” das habilidades para diagnosticar e corrigir os problemas da organização-cliente, de sorte que esta consiga promover as melhorias por si mesma.

Assim define Schein (2008, p.41) a consultoria de processos:

Conjunto de atividades do consultor, que ajuda o cliente a perceber, entender e ajudar, sobre os eixos do processo que sucedem em seu entorno, com o fim de melhorar a situação, segundo o desejo do próprio cliente.

O autor suscita outra importante atribuição da consultoria, que a vincula com aprendizagem e desenvolvimento, e ratifica a necessidade de aplicação de abordagem pedagógica eficaz em suas atividades. Além de conquistar confiança nos relacionamentos, compartilhar conhecimento e apresentar alternativas de solução de forma segura e convincente, o consultor organizacional deve estar preparado para “capacitar” o cliente para, ele próprio, contribuir no diagnóstico e na solução dos problemas de sua própria organização.

Logo, do mesmo modo que a pedagogia permeia tantos outros segmentos, das mais diversas atividades, faz-se igualmente importante nos serviços de consultoria organizacional.

2.1.1 Perfil do consultor de organização

Após apresentar conceitos de consultoria organizacional e a relação dessa atividade com aprendizagem, oportuno se faz discorrer sobre alguns elementos que podem contribuir para a elaboração do perfil do consultor de empresas.

De acordo com pesquisa divulgada pelo Laboratório de Consultoria, realizada em 2013, com 765 consultores no Brasil, o consultor é, em sua maioria, do sexo masculino (64,30%), com idade média de 35 anos. Os que estão na faixa etária superior a 46 anos representam cerca de 21%, sendo executivos experientes, egressos da expulsória corporativa, ou consultores que já atuam no segmento há vários anos.

Quanto à localização geográfica, resultados obtidos através de questionários de respostas múltiplas apontam que 67,70% encontram-se no Sudeste, 43,30% no Sul, 29,50% no Centro-Oeste, 24,80% no Nordeste e 16,90% no Norte do país. Esta distribuição sugere proporcionalidade à concentração demográfica, bem como à própria demanda pelos serviços de consultoria.

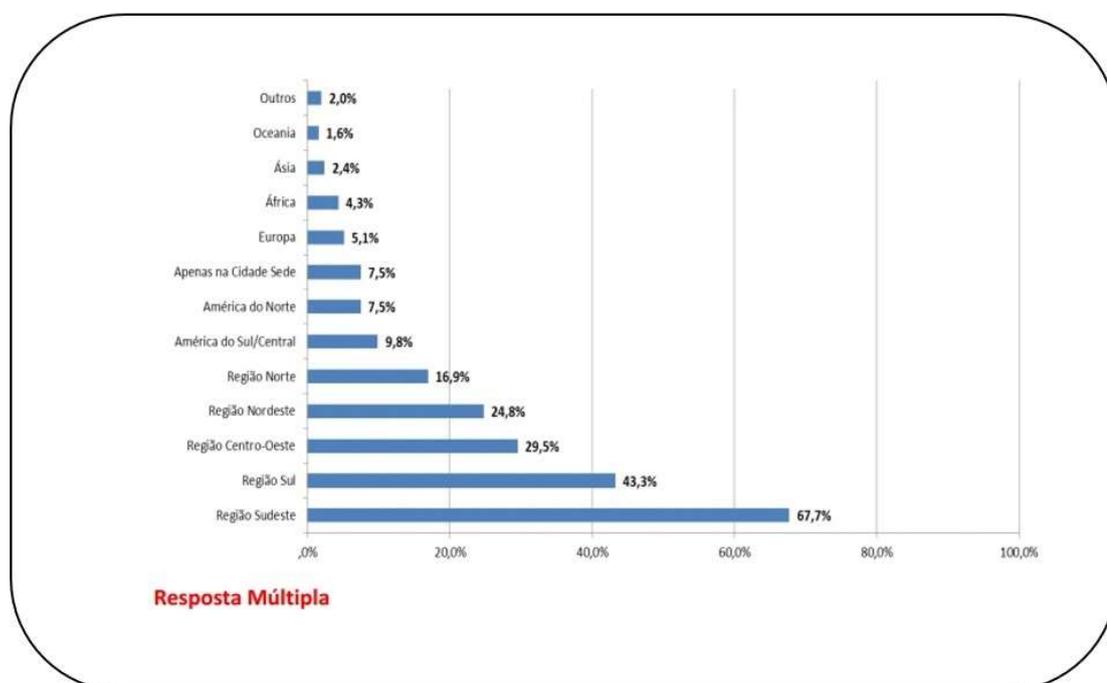


Figura 1 - Locais de atuação dos consultores
Fonte: LABORATÓRIO DE CONSULTORIA (2014).

A Pesquisa revela, ainda, que entre graduados em cursos superiores, MBA's e especializações, o contingente é de 70% dos respondentes. O levantamento das áreas de atuação do consultor aponta que ele foca em trabalhos de planejamento (47,90%), estratégia (45,90%), gestão de negócios (42%), planos de negócio (37,60%) e desenvolvimento organizacional (36,90%). No tocante a “inovação”, apesar de alcançar apenas 21%, este item apresenta evolução, se comparado aos 16% indicados na pesquisa anterior. Cerca de 40% assinalaram também o exercício de atividades de treinamento – atividade complementar, tradicionalmente útil para intervenção do consultor e para a divulgação dos serviços de consultoria. Novamente evidencia-se a didática como competência desejável ao consultor, não apenas para ministrar as atividades de capacitação, mas também para, através desta, comunicar a qualidade dos serviços que se propõe a oferecer aos clientes.

Experiência e conhecimento foram os atributos profissionais elencados com maior peso na referida pesquisa, segundo percepção dos próprios consultores. Com destaque, encontra-se também ética, sigilo e habilidade. Conhecimentos gerais, consolidados pela diversidade de experiências anteriores e uma postura de neutralidade podem, igualmente, elevar o conceito dos consultores, enquanto agentes de mudança nas organizações. A Associação Brasileira de Consultores de Organização (ABCO, 1978) recomenda a estes profissionais, promover integração com os assessores internos e funcionários da empresa-cliente. Como assessores internos, definem-se os colaboradores que se encontram num nível da organização diretamente ligado à administração, que interagem com as gerências de linha, sem relação hierárquica com estas últimas, e que normalmente exercem influência sobre ambas (BLOCK, 2001).

Conforme preceitua o Centro de Referência em Inteligência Empresarial CRIE), da Universidade Federal do Rio de Janeiro, a base de ativos de uma empresa de consultoria, como organização, é composta de “capitais do conhecimento”, classificados em capital ambiental, estrutural, intelectual e capital de relacionamento (CAVALCANTE; GOMES; PEREIRA, 2001). Para atender aos fins do presente estudo, serão explanados apenas os dois últimos (capital intelectual e de relacionamento), por suscitarem elementos que complementam o perfil dos consultores organizacionais, revelado na pesquisa divulgada pelo Laboratório de Consultoria.

O capital intelectual é detido pelos profissionais, como indivíduos, e compreende conhecimentos, habilidades e atitudes a serviço da empresa de consultoria e de seus clientes (CAVALCANTE; GOMES; PEREIRA, 2001). São qualificações que conferem competência aos consultores para atuarem no mercado, de acordo com Crocco e Guttmann (2005 *apud* SILVA, 2013). Segundo os autores, estas qualificações são agrupadas em três blocos – o das experiências, o da educação e o bloco dos diferenciais. O bloco das experiências remete ao histórico de trabalhos realizados, que consolidaram as especialidades profissionais; o da educação, refere-se à formação certificada, em extensão, pesquisa, idiomas, ensino e outras; já o bloco dos diferenciais, compreende as competências percebidas como valor adicional, pelo cliente, por sua singularidade e superioridade competitivas. O bloco das experiências é particularmente relevante, pois é diretamente utilizado na metodologia de aprendizagem empreendedora, a ser abordada oportunamente.

O capital descrito por Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001) como “de relacionamento” alude à rede constituída de clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes e grupos de interesse. Essas relações institucionais, ou mesmo individuais, podem evoluir para alianças estratégicas, sempre objetivando agregar valor ao negócio.

Com base na definição de capital intelectual de Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), em particular em relação a “habilidades”, infere-se que se espera do consultor, a utilização de abordagens que facilitem a proposição de alternativas de mudanças que, como recomenda Block (2001), proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da empresa-cliente.

Quanto ao assim definido “capital de relacionamento”, como base de ativos de uma empresa de consultoria, parece sugerir que o consultor de empresas detenha capacidade de articulação, de mobilização, retórica e senso de oportunidade para agregar valor à empresa de consultoria na qual trabalha, bem como a si próprio, uma vez que, também ele, consultor, constitui-se num “protagonista” de transformações positivas do cliente.

Ressalte-se na constituição do perfil do consultor organizacional, a competência em mediação, fundamental para melhor contribuir para a otimização dos resultados junto aos clientes e suas organizações.

Uma vez que se definiu, ainda que sucintamente, o perfil do consultor de empresas, oportuno se faz discorrer acerca de empreendedorismo, e elaborar um breve perfil do empreendedor, de modo a favorecer a compreensão e a aproximação desses dois atores.

2.2. Empreendedorismo

O termo empreendedorismo é de origem francesa, derivativo da palavra “entreprendre”, utilizada para se referir a indivíduos que se encarregavam das expedições militares, no início do século XVI. Por volta do ano de 1700, a expressão assumiu outra conotação, passando a definir pessoas que corriam riscos e suportavam incertezas, no intuito específico de inovar (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991 *apud* AZEVEDO *et al.*, 2016). Schumpeter (1934 *apud* AZEVEDO *et al.*, 2016) também sustenta a associação do conceito de empreendedorismo à inovação. Segundo este autor, os comportamentalistas reduziram empreendedorismo a criatividade, ficando aquém, posto que inovar consiste em transformar ideias criativas em produtos, serviços ou métodos de operação úteis.

Para Gimenez *et al.* *apud* Souza (2001), o empreendedorismo é visto como a busca por resultado tangível ou intangível de uma pessoa com habilidades criativas (e inovadoras), sendo uma complexa função de experiências de vida, de oportunidades, de habilidades e de capacidades individuais que, no seu exercício, é inerente à variável risco, tanto em sua vida quanto em sua carreira. Não é incomum, por exemplo, casos de empreendedores que venderam a própria residência para levantar capital necessário ao empreendimento, nem tão raros, tampouco, os que não se arrependeram do feito. Para Schein (2009), além da familiaridade com o risco e da propensão a criar algo novo, o empreendedorismo se manifesta na superação de obstáculos, no desejo de elevação pessoal, em qualquer objetivo a ser alcançado. Assim, pela concepção deste autor, um adulto que resolva voltar a estudar para tentar uma nova carreira, ou mesmo para dedicar-se a trabalho voluntário, denota perfil empreendedor.

De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2008), a população brasileira é classificada como uma das mais empreendedoras do mundo, ocupando o 13º lugar no total de 43 países analisados. Não obstante este dado não ser tão recente, as inúmeras iniciativas empreendedoras de brasileiros (divulgadas pelos meios de comunicação de massa e pelas mídias especializadas), ratificam a força do empreendedorismo deste País.

As observações acima, embora bem fundamentadas pelos autores, soam, ainda, como tentativas de definir o conceito de empreendedorismo, através da descrição de atividades ou características afetas ao termo. Talvez empreendedorismo possa ser melhor definido por Drucker (1987, p. 63): “nem ciência, nem arte: uma prática”.

2.2.1 Perfil do empreendedor

Para melhor compreensão do tema em estudo, pretende-se, neste tópico, discorrer sobre o perfil do empreendedor, de acordo com estudiosos do assunto. Este levantamento de perfis (do consultor e do empreendedor) é necessário, tendo em vista que a metodologia de aprendizagem empreendedora, que é parte do referencial teórico utilizado para elaborar o modelo de intervenção na consultoria, valoriza tanto as experiências anteriores quanto a forma como as pessoas encaram as situações no ambiente de negócios.

Conforme dito anteriormente, o conceito de empreendedorismo inevitavelmente cita características de perfil empreendedor. Indivíduo de inteligência prática, objetiva e cética, o empreendedor é também definido como catalisador e inovador, ou seja, verdadeiro agente de mudanças no mercado (SCHUMPETER, 1934; Drucker, 1986; Fillion, 1991 *apud* Azevedo et al., 2016); afeto a assumir riscos (PALMER, 1971 *apud* AZEVEDO et al., 2016), a exercer liderança (BAUMOL, 1968 *apud* Azevedo et al., 2016); a tomar iniciativa (DRUCKER, 1986; Shapiro, 1989 *apud* Azevedo et al., 2016); a coordenar recursos escassos (CASSON, 1982 *apud* Azevedo et al., 2016); a desenvolver oportunidades atingindo objetivos (FILION, 2000 *apud* Azevedo et al., 2016) e a promover a prosperidade (SCHUMPETER, 1934 *apud* Azevedo et al., 2016). O empreendedor tende a ver as coisas sob ótica diversa do senso comum. Normalmente, possui raciocínio rápido e, em muitos casos, prefere a própria memória, a registros impressos ou mesmo a bancos de dados eletrônicos.

De acordo com alguns autores (PINCHOT, 1985; Tonelli, 1997; Miranda, 1997; Friedlaender et al., 2000 *apud* Friedlaender, 2004) é possível identificar características que se sobressaem na personalidade dos empreendedores, e que permitem contribuir para a elaboração de seu perfil, tais como (1) necessidades – de satisfação, de realizar projetos comerciais; (2) valores – que tem o empreendedor, como visão de mundo; (3) conhecimentos – entendido como visualização do sonho, intuição; e (4) habilidade – como facilidade de desenvolver projetos.

Filion (1999-b *apud* FERREIRA; Mattos, 2006), baseado em pesquisas realizadas em todo o mundo, resume o perfil do empreendedor como sendo o de um ser social, produto do meio em que vive – época e lugar. Assim, pela perspectiva deste autor, se uma pessoa vive em ambiente empreendedor, tende a ver isso como algo positivo, e motiva-se a empreender. Isso é confirmado por depoimentos informais de pessoas que nasceram e se desenvolveram em famílias de empreendedores. Apesar de serem diretamente afetados pelos negócios dos pais, ora no auge, ora próximos à falência, quando puderam decidir, muitos desses filhos optaram por também empreender.

De acordo com a literatura supracitada, os empreendedores apresentam perfil singular. Isso torna-se ainda mais evidente quando empreendedores são comparados a não empreendedores. Os gerentes, por exemplo, trabalham em prol da eficiência e do uso efetivo dos recursos, para atingir metas e objetivos. Seu padrão de trabalho implica análise racional, e operam dentro de uma estrutura de trabalho predefinida. Os empreendedores, por sua vez, estabelecem uma visão e identificam os recursos para tornar a mudança uma realidade. Em síntese, há diametral diferença entre o perfil do empreendedor e o de profissionais com atitudes reativas e de adaptação ao contexto, como o de gerente. Enquanto este busca adaptar-se às mudanças, o empreendedor tenta promovê-las (MITZBERG,1975; Boyatzis, 1982; Kotter, 1982; Hill, 1992 *apud* Filion, 2000).

Contudo, acredita-se que, além das pessoas que possuem perfil empreendedor, outras podem, igualmente, desenvolvê-lo. Para Gimenez *et al.* (2001 *apud* SOUZA, 2001), o comportamento empreendedor pode ser obtido tanto pela prática e pelas experiências vividas, quanto pela assimilação de conhecimentos estruturados e codificados em sala de aula. Segundo Drucker (1987 *apud* FERREIRA; Mattos, 2006), uma disciplina que contribua para suscitar inovação, base do conhecimento do empreendedor, seria de “diagnóstico: um exame sistemático das áreas de mudança, que tipicamente oferecem oportunidades empreendedoras”. Segundo este autor, os empreendedores precisam aprender a praticar a inovação sistemática. Para melhor compreensão de como se processa a construção do conhecimento, entre empreendedores, será apresentado, na sequência, o modelo de aprendizagem empreendedora de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013), como referencial para o estudo do modelo de intervenção.

2.3 Aprendizagem empreendedora

O empreendedorismo foi objeto de ensino em 1947, nos Estados Unidos, quando Myles Mace disponibilizou o primeiro curso com este tema, na Escola de Administração de Havard (KATZ, 2003 *apud* Dalfovo *et al.*, 2013). Diferentemente do público ao qual é atualmente direcionado, objetivava, à época, qualificar ex-combatentes da segunda guerra mundial para o mercado de trabalho, em especial como autônomos, em face da crise gerada pelo colapso da indústria de armas (VESPER, 1987 *apud* Dalfovo *et al.*, 2013).

Aprendizagem empreendedora, segundo Souza *et al.* (2005 *apud* HENRIQUE; Cunha, 2008), é um processo no qual se desenvolve o autoconhecimento e o autodesenvolvimento com pensamento sistêmico, possibilitando clareza na percepção do todo e das relações entre as partes.

Baseia-se, pois, na formação do autoconhecimento, com ênfase na perseverança, na imaginação e na criatividade, associadas à inovação, valorizando não apenas o conteúdo “que” se aprende, mas sobretudo “como” se aprende. Alguns autores (MORAES e Hoeltgebaum, 2003; Rae, 2004; Politis, 2005 *apud* Zampier; Takahashi, 2011) reconhecem a relevância de se utilizar a abordagem de aprendizagem experiencial, baseada na prática, no contexto e na ação, e em investigar o conhecimento a partir daí obtido. Outro ponto de consenso entre esses autores parece ser a necessidade de se realizar pesquisas ao longo do tempo, que privilegiem a história de vida dos empreendedores, suas carreiras, experiências, motivações e formação.

Kolb (1984 *apud* SILVA, 2013), por sua vez, concebe a aprendizagem como um ciclo experiencial, base de seu modelo, composto da experiência concreta (EC), da observação reflexiva (OR), da conceituação abstrata (CA) e da experimentação ativa (EA). Assim, conforme o autor, o aprendiz precisa ser capaz de envolver-se de forma completa, aberta e imparcial em novas experiências (EC), refletir sobre estas, observando as experiências a partir de diversas perspectivas (OR) e criar conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas (CA) para que a experiência seja proveitosa (EA). O ganho de novas experiências no desenvolvimento de novos conhecimentos pode ser descrito como um processo em que essas experiências são transformadas em “conhecimento adquirido pela experiência”, conclui o autor.

O modelo de Kolb (1984 *apud* SILVA, 2013) considera a aprendizagem, de modo geral, como um processo de transformação de experiências continuamente criadas e recriadas.

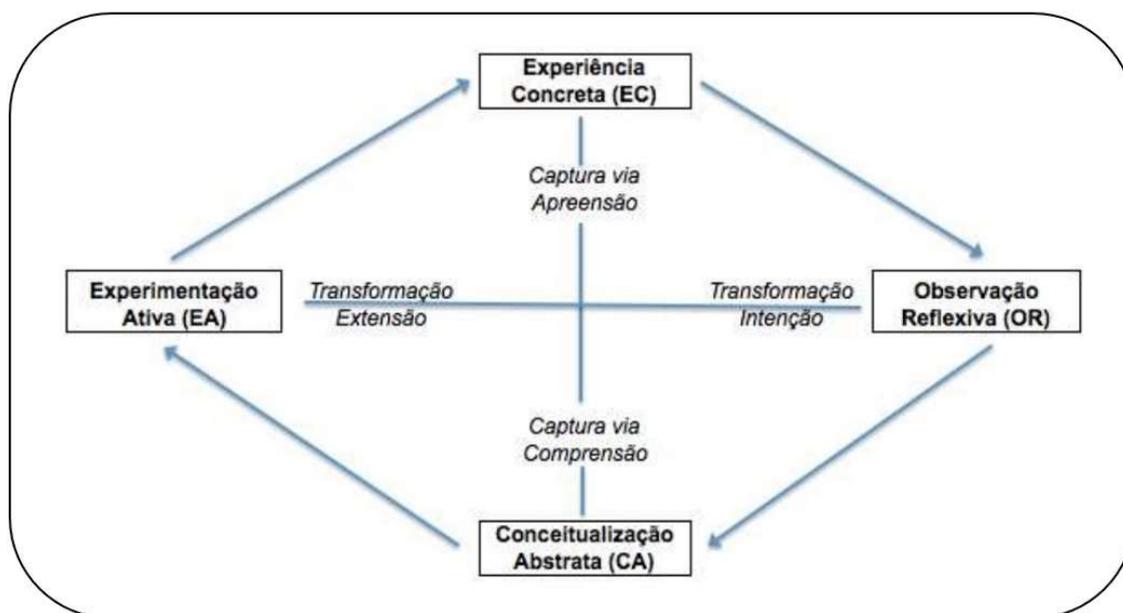


Figura 2 - Ciclo experiencial de Kolb
Fonte: Adaptado de Kolb (1984 *apud* SILVA, 2013)

De acordo com March (1991 *apud* DIAS *et al.*, 2015), há duas estratégias fundamentais para o êxito de uma empresa no mercado, refletindo-se em sua capacidade de adaptação, na inovação tecnológica e na aprendizagem organizacional: “exploration” e “exploitation”¹. As atividades definidas como de “exploration” envolvem a pesquisa, a flexibilidade, a experimentação, o risco, a incerteza, a descoberta e a inovação. Já as atividades de “exploitation” incluem refinamento, escolha, eficiência, seleção, implementação e execução.

É preciso, no entanto, manter o equilíbrio desses modos para a sobrevivência e a prosperidade da empresa. São complementares e, ambas, essenciais à própria sobrevivência organizacional, complementa o autor.

¹ Com o propósito de evitar equívocos em relação à tradução das expressões “exploration” e “exploitation” para a língua portuguesa, optou-se por mantê-las no idioma original.

2.4 O modelo de Politis

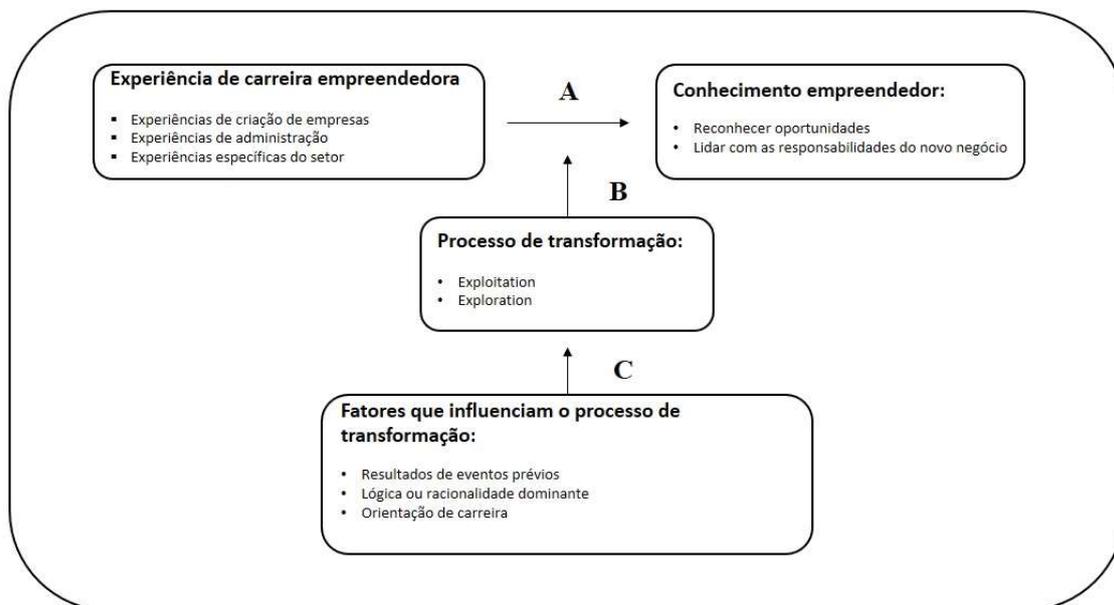


Figura 3 - Modelo de Aprendizagem Empreendedora
 Fonte: Adaptado de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013)

Politis (2005 *apud* SILVA, 2013), também estudiosa do assunto, reconhece a importância do modelo de Kolb. Todavia, a autora argumenta que, em se tratando especificamente de aprendizagem empreendedora, em que pesam a complexidade e as incertezas do contexto em que os empreendedores estão inseridos, é importante reconhecer que o modelo cíclico de Kolb não é plenamente adequado. Para Politis (2005 *apud* SILVA, 2013), a simples percepção de uma experiência anterior não é suficiente para promover aprendizagem empreendedora, pois, para isso, seria necessário que a experiência tivesse algum significado como consequência.

Em seu próprio modelo de aprendizagem empreendedora, Politis reúne as ideias de Kolb (1984 *apud* SILVA, 2013 e March (1991 *apud* SILVA, 2013), valorizando tanto a importância de experiências prévias, quanto a necessidade de agregar os modos alternativos de exploração de conhecimentos pré-existent (exploitation) e de exploração de novas possibilidades (exploration), no processo de transformação de experiências de carreira em conhecimento empreendedor.

Assim, Politis (2005 *apud* SILVA, 2013) fundamenta seu modelo de aprendizagem em quatro componentes, a saber, (1) na valorização das experiências prévias de carreira empreendedora; (2) no conhecimento empreendedor; (3) no processo de transformação

das experiências de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor; e (4) nos fatores que influenciam esse processo de transformação.

Em se tratando do primeiro componente, experiências de carreira empreendedora, a literatura sugere haver pelo menos três tipos de experiência de carreira que estão associadas à aprendizagem empreendedora: a experiência na criação de empresas, a experiência de administração de empreendimentos e a experiência específica do setor de mercado.

Acerca da experiência na criação de empresas, o conhecimento prévio na criação de novos negócios fornece conhecimento tácito, que facilita a tomada de decisão sobre as oportunidades do empreendimento num ambiente de pressão e de incerteza, (POLITIS, 2005 *apud* SILVA, 2013).

A autora destaca que algumas informações e conhecimentos podem ser aprendidos com a educação, através dos conteúdos oferecidos nas escolas e no ensino superior. Porém, a exploração de oportunidades e o lidar com a responsabilidade de um novo empreendimento somente são adquiridos através da experiência.

Sobre experiência de administração, Politis (2005 *apud* SILVA, 2013) destaca que existe uma relação positiva entre os vários anos de experiência em gestão do fundador, com um novo empreendimento, ou seja, os empreendimentos de sucesso são relativos à ampla experiência do gestor, por sua vez o de insucesso à estreita experiência. Segundo a autora, a experiência anterior em gestão fornece o treinamento necessário para muitas habilidades necessárias: a lida com compra e venda, negociação, liderança, planejamento, tomada de decisão, resolução de problemas, organização e comunicação.

Quanto à experiência específica do setor, Politis (2005 *apud* SILVA, 2013) defende que indivíduos com experiência prévia com o cliente ou com o fornecedor de um setor de negócio têm, muitas vezes, uma melhor compreensão de como atender às demandas do mercado. Ela descreve que as experiências anteriores em situações semelhantes, usualmente servem como base para experiência e conhecimentos empreendedores.

Referindo-se ao segundo componente do modelo, conhecimento empreendedor, Politis (2005 *apud* SILVA, 2013) cita em seu estudo que o resultado da aprendizagem empreendedora (conhecimento empreendedor) gera dois pontos distintos: o aumento da eficácia no reconhecimento de oportunidades, e melhores resultados ao lidar com as responsabilidades do novo negócio.

Quanto ao reconhecimento de oportunidades, a autora acredita que, para ocorrer, o indivíduo já deve ter prévio conhecimento empreendedor, desenvolvido através de suas experiências de carreira empreendedora. Ou seja, não se pode explorar uma oportunidade sem o pleno reconhecimento desta como tal, desenvolvido pelas experiências passadas, nos negócios. Já em relação às responsabilidades do novo negócio, a autora afirma que a experiência anterior fornece aos empreendedores a possibilidade de aumentar a sua capacidade de lidar com as novas responsabilidades e adquirir novos conhecimentos, que podem ser facilmente aplicados em outros empreendimentos, proporcionando-lhes, assim, a probabilidade de entrar em novos mercados, produtos ou tecnologias, com maior chance de êxito.

O terceiro componente do modelo da aprendizagem empreendedora de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013) é o processo de transformação. Segundo a autora, a aprendizagem empreendedora tem sido apresentada como processo experiencial, ou seja, a experiência pessoal de um empreendedor é transformada em conhecimento que, por sua vez, pode servir como balizador na escolha de novas experiências. Conforme menção anterior, a autora alerta que as experiências de carreira empreendedora não levam diretamente à aquisição de conhecimento empreendedor:

O ganho de novas experiências no desenvolvimento de novos conhecimentos pode, sim, ser descrito como um processo onde as experiências são transformadas em conhecimento adquirido pela experiência (KOLB, 1984). (Entretanto) A percepção (apreensão) de uma simples experiência anterior não é o suficiente para a aprendizagem empreendedora acontecer, pois exige que algo seja feito com ela. (POLITIS 2005 *apud* SILVA, 2013 p. 39)

Para a autora, o objetivo do processo de transformação é ajudar a responder como os empreendedores transformam suas experiências de carreira empreendedora em conhecimento empreendedor, e reconhece, com March (1991 *apud* SILVA, 2013), que essa transformação advém de dois modos: “exploitation”, ou exploração do conhecimento pré-existente, em que a atenção dos empreendedores se concentra no que trabalhou bem no passado, um comportamento estável; e “exploration”, ou exploração de novas possibilidades, cuja experimentação serve como importante técnica de aprendizagem. No módulo “exploration”, a mudança de comportamento e busca de novas possibilidades prevalece sobre a atitude de buscar resultados com base em práticas bem sucedidas no passado. Politis (2005 *apud* SILVA, 2013) defende que dois empreendedores com o mesmo nível de experiência podem desenvolver diferentes tipos de conhecimentos empreendedores, dependendo do modo predominante de transformação de cada um.

Assim, o indivíduo com o modo de transformação “exploitation” utiliza conhecimentos pré-existentes e desenvolve maior eficácia no reconhecimento de oportunidades. Já o que utiliza o modo “exploration” como predominante, parece favorecer o desenvolvimento de maior eficácia em lidar com as responsabilidades de novos negócios (POLITIS, 2005 *apud* SILVA, 2013).

O quarto componente trata do que influencia o processo de transformação. Ainda segundo a autora, são três os fatores que podem auxiliar a compreender o modo predominante como os empreendedores transformam experiência em conhecimento: os resultados de eventos prévios; a lógica ou racionalidade dominante; e a orientação de carreira.

O primeiro fator, resultados de eventos prévios, divide-se entre os eventos anteriores de sucesso e de insucesso. Os eventos anteriores de sucesso são utilizados pelo empreendedor em novos empreendimentos. Quando isso se faz, utiliza-se o modo de transformação “exploitation”. Já os eventos anteriores de insucesso, proporcionam aos empresários um pré-requisito essencial para a aprendizagem, segundo alguns autores. A falha significa algo imprevisível e, ao reavaliá-la, pode-se adquirir parâmetros para o enfrentamento da incerteza em futuros negócios. A falha força o empreendedor a perseguir novas formas de fazer as coisas. Assim, quando o empreendedor utiliza os eventos anteriores de insucesso, predomina o modo de transformação “exploration”. Nesse sentido, quanto maior for o grau de falhas empresariais passadas, maior o grau do modo “exploration”; e quanto maior for o grau de sucessos empresariais passados, maior o grau do modo “exploitation” de transformar uma experiência em conhecimento.

O segundo fator, a lógica ou racionalidade dominante na tomada de decisões econômicas, pode ser causal e eficaz. O raciocínio causal utiliza técnicas de análise e estimativa para estudar e explorar mercados existentes e latentes. Já o raciocínio eficaz, utiliza síntese e imaginação para criar novos mercados. Logo, o raciocínio causal baseia-se principalmente na lógica de previsão, enquanto o raciocínio eficaz é um processo que se baseia na lógica de controle. Assim, de acordo com Politis (2005, *apud* SILVA, 2013), no raciocínio causal, quanto maior for o grau de “exploitation” (experiências pré-existentes), maior a transformação de experiência em conhecimento. E quanto maior for o grau do modo “exploration” (novas experiências), maior o grau de raciocínio eficaz. Porém, apesar das diferenças, tanto o causal quanto o eficaz são partes integrantes do raciocínio humano, e podem ocorrer simultaneamente, sobrepostos e entrelaçados, nos diferentes contextos de decisões e de ações (SARASVATHY, 2001 *apud* SILVA, 2013).

Em relação ao terceiro e último fator, a orientação de carreira de um empreendedor, Politis (2005 apud SILVA, 2013) cita pesquisas (KATZ, 1994; KOLVEREID; BULLVÅG, 1993; ROSA, 1998; WESTHEAD; WRIGHT, 1998 apud SILVA, 2013), que revelam que empreendedores compõem grupos heterogêneos de indivíduos, com características e motivações de carreira distintas. Assim, pode-se esperar que empreendedores com diferentes tipos de motivação de carreira busquem diferentes tipos de eventos empresariais e, por sua vez, situações de aprendizagem diversas. A autora afirma que há distintos conceitos de carreira: linear, especialista, espiral e transitória.

Na carreira linear, classificam-se empreendedores motivados por oportunidades de realizar coisas importantes. O poder e a realização são as principais motivações para a escolha da carreira. Na carreira de especialista, enquadram-se empresários que se desenvolvem e se aperfeiçoam em uma determinada área de conhecimento. Na carreira espiral, estão os empreendedores que optam por explorar novas atividades relacionadas com as anteriores. A criatividade e o desenvolvimento pessoal tornam-se os motivos principais para optar por esta. Na carreira transitória, os empreendedores buscam mudanças frequentes, variedade e independência que favoreçam novos projetos, buscando novos desafios e o aprendizado de algo realmente novo. Politis (2005 apud SILVA, 2013) assegura que a orientação de carreira de um empreendedor está relacionada com o seu modo de transformar experiência em conhecimento. Desse modo, empreendedores de carreira linear e especialista tendem a ter maior grau de exploração dos conhecimentos pré-existentes. Assim, seu foco é no modo de transformação “exploitation”, ou de transformar uma experiência pré-existente em conhecimento. Já os que buscam a carreira espiral e transitória focam no modo de exploração “exploration”, que transforma uma nova experiência em conhecimento. Este perfil de carreira favorece novos projetos empresariais, a fim de procurar novos desafios e o aprendizado de algo novo. Logo, empreendedores com orientação de carreira espiral e transitória, em maior medida, têm o foco em um modo de exploração “exploration”; e os empreendedores com orientação de carreira linear e especialista têm, em maior medida, foco no modo “exploitation”.

Com o objetivo de melhor apresentar o processo de aprendizagem empreendedora, sintetiza-se o modelo de Politis (2005 apud SILVA, 2013), por meio da Figura 4, a seguir:

Tendo em vista que o objetivo deste trabalho é estudar um modelo de intervenção na consultoria, que facilite a atuação do consultor no papel de mediador do conhecimento,

cabe ressaltar a valorização do facilitador no processo pedagógico. A esse respeito, afirma Tzurriel (1994 *apud* DINATO; Sandim, 2008, p. 2):

O mediador modula os seguintes aspectos: filtra os estímulos e “embala-os”, em um grau de ordem por valores de relevância; modula a intensidade do estímulo de acordo com a necessidade do mediado; intervém na capacidade do mediado para planejar e responder com eficiência, inibindo a ação por impulsividade; estabelece relações temporais sobre o plano concreto; promove a interpretação do raciocínio intuitivo e /ou lógico, relacionando-os com as necessidades mais imediatas e extrapola o dia-a-dia, o aqui e agora da situação imediata, transcendendo relações e produzindo “verdades” junto ao mediado.

Ao contextualizar o perfil do consultor organizacional, anteriormente descrito, através da citação acima, é possível inferir que, em várias atividades por ele desenvolvidas, este assume o papel de mediador do conhecimento, e o cliente, o de mediado.

3 METODOLOGIA

Por método, entende-se, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), caminho e modo de pensamento. É a forma de abordagem em nível de abstração dos fenômenos. Ou o conjunto de processos ou operações mentais empregados na pesquisa. Os métodos gerais ou de abordagem oferecem ao pesquisador, normas genéricas destinadas a estabelecer uma ruptura entre objetivos científicos e não científicos – de senso comum. Ainda segundo os autores, esses métodos esclarecem os procedimentos lógicos que deverão ser seguidos no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade. São, pois, desenvolvidos a partir de elevado grau de abstração, que possibilitam ao pesquisador decidir acerca do alcance de sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa científica é uma atividade humana, cujo objetivo é conhecer e explicar os fenômenos, fornecendo respostas a questões significativas para a compreensão da natureza (PRODANOV; FREITAS, 2013). Para essa tarefa, o pesquisador utiliza o conhecimento anterior acumulado e manipula cuidadosamente os diferentes métodos e técnicas para obter resultado pertinente às suas indagações.

Segundo Lakatos e Marconi (2007, *apud* PRODANOV; FREITAS, 2013), em referência a Ander-Egg (1978), a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento. ” Esse procedimento fornece ao investigador um caminho para o conhecimento da realidade, ou de verdades parciais.

O método de abordagem adotado nesta pesquisa é o fenomenológico, por se propor a estabelecer, conforme Gil (2008 *apud* PRODANOV; FREITAS, 2013), uma base segura e livre de proposições para todas as ciências. Para o autor, a suprema fonte de todas as afirmações racionais é a “consciência doadora originária”, de onde advém a primeira e fundamental regra do método fenomenológico: “avançar para as próprias coisas. ”

Por coisa, entende-se simplesmente o dado, o fenômeno, aquilo que é visto diante da consciência. A fenomenologia não se preocupa, pois, com algo desconhecido que se encontre por trás do fenômeno, mas visa somente o dado, sem importar se esse dado é real ou aparente.

Quanto à natureza, trata-se de pesquisa aplicada, por gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. No caso, tenciona-se aplicar os conhecimentos adquiridos através da pesquisa, no estudo de um modelo de intervenção a ser utilizado por consultores de empresas. Em relação aos objetivos, pode ser classificada como exploratória, por possuir planejamento flexível, permitindo o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos (PRODANOV; FREITAS, 2013). Sobre os procedimentos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica foi elaborada a partir de material publicado, constituído principalmente de livros, revistas, artigos científicos, boletins, monografias, dissertações, teses, publicações em periódicos e na internet, colocando o pesquisador em contato direto com considerável material sobre o assunto da pesquisa.

O estudo de caso foi adotado por consistir na coleta e análise de informações sobre determinado indivíduo, a fim de estudar os variados aspectos de sua carreira empreendedora, de acordo com o assunto da pesquisa. Conforme Yin (2001 *apud* PRODANOV; FREITAS, 2013), um estudo de caso é uma “investigação empírica, de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” Além disso, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados, conclui o autor. Por sua vez, Gil (2008, *apud* PRODANOV; FREITAS, 2013) complementa, afirmando que as pesquisas com esse tipo de procedimento estão voltadas mais para a aplicação imediata de conhecimentos em uma realidade circunstancial, relevando o desenvolvimento de teorias. De fato, conforme citado anteriormente, a pesquisa tenciona levantar elementos que possibilitem a elaboração de estudo de modelo de intervenção, a ser utilizado por consultores organizacionais com seus clientes. Gil (2008, *apud* PRODANOV; FREITAS, 2013) afirma ainda que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.”

Define-se também estudo de caso, como sendo: “[...] uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. [...].

Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado. ” (ROESCH; 1999 *apud* PRODANOV; FREITAS, 2013).

Desse modo, trata-se de uma pesquisa aplicada, exploratória, constituída de coleta de dados bibliográficos e de estudo de caso, no contexto do método fenomenológico.

Viabilizaram a elaboração do estudo de caso, uma entrevista via e-mail, respondida em áudio, via “WhatsApp”, além informações adicionais fornecidas por escrito, também via “WhatsApp”, com empresário que apresenta várias das características de perfil empreendedor descritas no tópico 2.2.1. De acordo com o artigo 966 do Código Civil, empresário é aquele que exerce profissionalmente atividade econômica organizada, para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.

3.2 Técnicas de levantamento de dados

Para obter elementos que permitissem eleger as técnicas de coleta de dados e de análise de dados mais apropriadas, procedeu-se a uma revisão bibliográfica do tema em estudo, para só então elaborar os respectivos instrumentos de coleta e de análise mais apropriados.

Como método de coleta de dados, utilizou-se entrevista, na qual o pesquisador se posicionou como observador não participante, sendo utilizado um questionário semiestruturado (APÊNDICE A) e a posterior solicitação de esclarecimentos adicionais (APÊNDICE B). Além disso, o entrevistado tomou a iniciativa de enviar algumas experiências adicionais, em complemento aos outros instrumentos de coleta de dados (APÊNDICE C).

O motivo de o questionário ter sido enviado por e-mail e a solicitação de esclarecimentos adicionais via “WhatsApp”, advém do fato de o empresário residir no Estado do Rio de Janeiro”.

3.2.1 Questionário semiestruturado

As questões foram elaboradas de modo a obter respostas que pudessem ser analisadas à luz do referencial teórico, em especial o modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013). Assim, as perguntas buscaram explorar as experiências do entrevistado como empreendedor, sua habilidade e capacidade de identificar oportunidades de negócio, entender como ele converte suas experiências em conhecimento empreendedor, e os principais fatores que, de algum modo, influenciam esse processo de transformação.

A pesquisa foi aplicada no período de 21.12.2016 a 17.01.2017. Um questionário semiestruturado contendo 12 questões foi enviado por e-mail, e respondido via “WhatsApp”, em áudio, e transcritas literalmente. Em seguida, foram solicitadas e fornecidas, via “WhatsApp” em formato de texto, informações complementares às respostas ao questionário semiestruturado, através de 09 perguntas. Alguns dias depois, o entrevistado tomou a iniciativa de enviar um e-mail, fornecendo outras experiências que não havia mencionado nas oportunidades anteriores.

Para isso, indagou-se desde a ideia de concepção de empreender, do ponto de vista do entrevistado; de como ele se tornou empresário; descrição de situações pontuais que ilustrem sua capacidade de identificar oportunidades de negócio; os elementos que ele normalmente costuma ponderar antes de tomar decisões nos negócios; sua atitude ao lidar com o risco e com situações indesejáveis; e sobre o que pensa de fatores como flexibilidade, experimentação, descoberta e inovação, dentre outros explorados na pesquisa. Buscou-se também obter o máximo de narrativas que dessem consistência às opiniões e argumentos utilizados nas respostas.

3.2.2 Esclarecimentos adicionais via “WhatsApp”

Após a transcrição do áudio das respostas do questionário enviado ao entrevistado por e-mail, e respondido via “WhatsApp”, percebeu-se a necessidade de maior detalhamento de alguns aspectos. Por exemplo, as respostas ao questionário, apresentaram valiosos casos, que ilustram situações de aprendizagem vividas pelo Empresário. Entretanto, as respostas não permitiram a definição da cronologia dos fatos.

Assim, via “WhatsApp”, solicitou-se por escrito e o entrevistado respondeu também em texto, explicando pormenorizadamente fatos e ilustrações, numa linha de

tempo lógica. Discorreu, por exemplo, sobre como teve que recomeçar “do zero”, como disse; como identifica oportunidades de negócio; explicou melhor como se deu sua primeira experiência com parcerias, em substituição ao sistema clássico de padrão-empregado; e como se dava a divisão dos resultados financeiros nessas parcerias.

As respostas em áudio ao e-mail, segundo o entrevistado, foram para “ganhar tempo”. Já na etapa de esclarecimentos e experiências adicionais, ele o fez por escrito e em detalhes, o que contribuiu consideravelmente para que se captasse a essência dos fatos.

3.3 Técnicas de análise de dados

Utilizou-se, para análise dos dados, o processo de comparação, entre os elementos oriundos da revisão bibliográfica e as informações coletadas junto ao Empresário, no intuito de mensurar e, se for o caso, confirmar a correlação com as informações obtidas (PRODANOV, FREITAS, 2013).

Ao elaborar-se um questionário semiestruturado, e complementá-lo com os esclarecimentos adicionais, objetivou-se reunir elementos que permitam uma análise dos fatos que constituem o estudo de caso, em diálogo com as fontes que tratam da aprendizagem no ambiente corporativo, do empreendedorismo, da aprendizagem empreendedora, das abordagens utilizadas na consultoria, e, em especial, em relação ao modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013).

Assim, de posse do referencial teórico e das informações obtidas no estudo de caso, procedeu-se um “diálogo” com os autores, acerca dos fatos narrados no estudo de caso, de modo a analisar se tais fatos encontram, ou não, fundamentação nos autores de referência. Desse modo, os objetivos e pressupostos emergentes da pesquisa são comparados com literatura similar, objetivando obter-se, como resultado, elementos para o estudo de um modelo de intervenção com nível conceitual mais aprofundado, e de maior validade interna (PRODANOV, FREITAS, 2013).

A análise dos dados foi efetuada de modo a fazer com que o leitor acompanhe claramente o processo de desenvolvimento da pesquisa, desde as questões iniciais até as conclusões. Com isso, buscou-se que o estudo apresente encadeamento lógico das evidências, possibilitando ao leitor seguir os passos do autor em direção às conclusões.

4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso pode ser utilizado para descrever uma unidade específica de análise. Neste trabalho, descreve a trajetória empreendedora, a filosofia de trabalho e a filosofia de vida de um empresário de reconhecido perfil empreendedor, como método da pesquisa. De acordo com Schramm (2001 *apud* PRODANOV; FREITAS, 2013), a essência do estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão, ou um conjunto de decisões, seus motivos, implementações e resultados.

4.1 Waldemar Garcia de Mello (Zico): um empreendedor que multiplica parcerias e compartilha capacitação, oportunidades e renda em sua região.

O empresário objeto do estudo de caso é o senhor Waldemar Garcia de Mello, cliente da Empresa de consultoria do autor deste trabalho. No caso em lide, interessam à pesquisa as experiências de carreira empreendedora do Empresário, suas formas de adquirir conhecimento, o processo que ele utiliza para transformar suas experiências em conhecimento, e os fatores que influenciam esse processo de transformação.

4.1.1 Trajetória empreendedora

Quando estudava engenharia elétrica (modalidade eletrônica) no 5º período, Waldemar Garcia de Mello, ou Zico, como é conhecido, obteve estágio numa empresa de retificadores de corrente, fornecedora da Embratel. Algum tempo depois, uma crise no setor de eletrônica provocou a demissão de vários engenheiros, dentre os quais o próprio Zico. Algum tempo depois, submetendo-se a concurso público para compor o quadro complementar de engenheiros da Marinha, foi aprovado com boa classificação.

Enquanto aguardava pela convocação, deu entrada na abertura de uma fábrica de massa para pastéis em sua cidade natal, Santo Aleixo (RJ), pensando em gerar resultados financeiros para si, e também empregos para os habitantes da Cidade, economicamente abalada pelo fechamento de uma indústria que gerava 3.000 empregos diretos. Todavia, a convocação pela Marinha veio rápida e inusitadamente, em plena lua de mel de Zico.

De Cabo Frio foi à Praça Mauá, apresentar-se. De pronto, informaram-lhe que teria que viajar para a Bahia, dali a dois dias, onde receberia formação inicial. Ao saber

que teria que ficar em alojamento, mesmo sendo casado, e tendo apenas dois dias para decidir, resolveu não tomar posse.

Com isso, a execução do projeto da Fábrica de massa precisou ser acelerada, e em aproximadamente três meses estava montada. O crescimento foi tão rápido que, em dois anos, Zico e seu sócio já iniciavam a construção de prédio próprio para as instalações. Provavelmente por ser engenheiro de formação, ele usa muito a matemática em seu processo de decisão. Conversando com a esposa, chegou a comentar que estava indo tão bem que, baseado na progressão geométrica de seus cálculos e de seus feitos no período, “com trinta anos de idade poderia até parar de trabalhar”. Entretanto, com trinta e três anos de idade, viu-se, segundo ele próprio, “quebrado, plantando batata doce com uma enxada na mão”. Se vendesse tudo que tinha, ainda não teria como pagar as dívidas. Em poucas palavras, Zico descreve o que o levou a atuar também na agricultura:

Como sociedade é complicada, eu estava ficando sem motivação, e pensei em criar outra empresa para abrir a sociedade. Como meu objetivo era (gerar) empregos em Santo Aleixo, vi na agricultura uma alternativa. Só que cada negócio tem sua característica, e o meu início na roça foi ruim. Coloquei mais de dez pessoas para trabalhar, e eu sem experiência: foi um desastre. Quebrei na roça e meu sócio quebrou a Fábrica.

O empreendedor atribui à impulsividade da sua juventude e inexperiência, à época, os motivos do insucesso. Segundo ele, deixou algo que sabia fazer bem, a saber, a administração da Fábrica, para tentar algo para o qual ainda não estava preparado, deixando dois flancos descobertos. Ou seja, tinha prejuízos na agricultura e deixava de auferir lucros na Fábrica.

Mesmo tendo que recomeçar do zero, com uma dívida superior ao patrimônio líquido, Zico conseguiu reverter a situação em apenas um ano. Embora, na época, a inflação beirasse 300% a.a., a dívida manteve-se no valor nominal. Assim, com essa oportunidade e muito trabalho, quitou praticamente 2/3 da dívida em um ano.

Ainda durante o período de ajuste dos negócios da Fábrica, e sem pensar muito em voltar ao agronegócio, o empreendedor recebeu sua primeira proposta de parceria rural: um produtor ofereceu-se para cultivar sua terra e dar-lhe parte da produção como pagamento. Resolveu aceitar, cedendo uma área para o parceiro cultivar batata doce. Os resultados foram surpreendentes. Quando chegou a época da colheita, Zico levou o produto ao Ceasa para vender, tirou sua parte e pagou a parte do parceiro. Ambos

gostaram da experiência. O parceiro trouxe alguns irmãos e “o time foi crescendo”. Nas palavras do empreendedor:

Eu vi uma pessoa trabalhando comigo, em parceria, que produzia (na lavoura) mais que dez funcionários meus (juntos não produziram). Um cidadão demonstrou um potencial enorme de produção, e eu percebi que aquilo ali era o caminho de ganhar dinheiro. Aí foi quando eu voltei e consegui levantar a Fábrica com meu parceiro meu lá, certo de que poderia tocar um ou outro negócio e deixar meu novo sócio (na Fábrica) escolher, e em ambos eu poderia ganhar dinheiro. E fui para a agricultura a partir de uma experiência nova: parceria. Porque assim você pode virar as costas que o cara só ganha se trabalhar. Empregado ganha de qualquer jeito, mesmo sem trabalhar.

Interessante ressaltar que o modelo de parceria habitual na região de Santo Aleixo consistia em proporcionar ao parceiro a terça parte da produção, ou até um pouco mais, desde que com rateio dos insumos. Além disso, a venda total da colheita era feita somente pelo proprietário da terra, sem muita transparência na operação. Zico resolveu fornecer os insumos e disponibilizar um tratorista para preparar as terras. Em contrapartida o parceiro entregava os produtos prontos para a venda, e recebia 50% (cinquenta por cento) do total. No processo de comercialização, Zico fazia questão de levar um dos parceiros, para este se certificar dos preços praticados na venda. Com essa política diferenciada, o empreendedor atraiu produtores até de cidades vizinhas, que em pouco tempo chegaram a vinte. Como tratava-se de agricultores em economia familiar, em termos de mão-de-obra efetiva na lavoura, o número de trabalhadores dobrava, em algumas parcerias. Seus três principais parceiros chegaram a receber até dez salários mínimos por mês. “Meu ponto de equilíbrio era de 10 trabalhadores. Eu tinha muito mais, e ganhava bem na roça”. Quando a produção foi a 12 toneladas semanais, Zico comercializava a produção três vezes por semana, no Ceasa. Nos outros dias, visitava as roças e planejava as lavouras com o seu melhor parceiro.

Assim, o agronegócio se desenvolveu simultaneamente à recuperação da Fábrica. Tendo então a agricultura como um bom negócio, e “sem largar a fábrica de massa, o que foi fundamental”, foi tocando a agricultura, até perceber que poderia sair da sociedade. Isto feito, cresceu consideravelmente na lavoura, até passar a “sofrer perseguição do Incra”, para desapropriação de suas terras, embora plenamente produtivas.

Zico define-se como alguém sempre atento a novas oportunidades de mercado, por menores e mais diversificadas que sejam. Enxergou nos retornos do Ceasa, " batendo carroceria" (Voltando com veículo vazio), após vender sua produção, uma forma de reduzir seus custos logísticos. Para isso, passou a fazer fretes de retorno.

“Sacolão” era um conceito de comércio de hortifrutigranjeiros, que oferecia qualquer produto hortifrúti a preço único, por quilo. Ou seja, o cliente enchia a sacola e pesava. Com a produção de suas lavouras e aquisição de produtos complementares no Ceasa, ele abriu três unidades de “sacolões”, utilizando outro modelo de parceria: Zico era fornecedor exclusivo dos produtos, a preços competitivos, e o parceiro entrava com o ponto, as instalações e a força de vendas. Cada um assumia seus custos e obtinha os lucros do saldo de suas próprias receitas e despesas.

Em outra ocasião, aproveitando que um irmão estava sem atividade profissional, Zico resolveu abrir sua primeira loja de material de construção, em parceria com ele.

Algum tempo depois, um amigo lhe pediu ajuda para implantação de uma fábrica de bolas. Começou ajudando, e como o amigo não conseguisse administrar sozinho, ofereceu-lhe sociedade. A Empresa cresceu rapidamente em produção e vendas, chegando a ter cinquenta funcionários em seu quadro. Todavia, “com pouca organização no comando”, a produtividade e a rentabilidade deixavam muito a desejar. Numa tentativa de equacionar a situação, enxugou o quadro, reduzindo-o a vinte funcionários, ainda assim sem resultados satisfatórios. O índice de perda de bolas oscilava entre 20% e 30%.

Inspirado nas parcerias bem-sucedidas na agricultura, Zico pensou: “por que não uma parceria na Fábrica? ”. Assim, reuniu três dos melhores colaboradores da produção, três do escritório e três das vendas. A proposta consistia em admitir os nove como parceiros e sócios na Fábrica, com uma pequena participação. Seriam mantidos todos os direitos trabalhistas, não correriam risco de perdas financeiras e iriam ganhar salários adicionais se a Fábrica desse lucro. Assim, ao fim do ano fiscal, se o balanço acusasse resultado positivo, a Empresa atualizaria e deduziria o capital de giro, e dividiria o restante, proporcionalmente aos salários recebidos, em parcelas de valor igual aos salários. Zico ressalta que fez questão de utilizar como critério de divisão os salários e não as cotas dos sócios, justamente por ser mais vantajoso para os parceiros.

No primeiro ano, além dos salários legais, os novos sócios, o atual sócio e o próprio Zico receberam seis salários adicionais. Ou seja, todos tiveram 14º ao 20º salário em apenas um ano de implantação desse modelo. No segundo ano, o salário desses parceiros simplesmente dobrou. Todos ficaram satisfeitos, pois a Fábrica cresceu, os

parceiros tiveram considerável melhoria de renda e Zico também recebeu seus 24 salários. A Empresa permaneceu nesse ritmo por cerca de cinco anos, “até eu de novo ter problemas com sociedade: o sócio “virou político, aí eu desanimei, e acabei vendendo a Fábrica”.

Quando eu fiz isso, aconteceu assim uma transformação na Fábrica. A primeira transformação que aconteceu foi na perda de bolas. Eu tinha um cliente que me comprava sucata de bolas. Vinha de São Paulo e levava uma tonelada toda semana. Quando eu implantei o sistema de parceria, em sociedade com a produção, com o escritório e com a venda, o cara passou a vir de três em três meses apanhar uma tonelada de bolas estouradas.

Enfim, ao longo de sua carreira empreendedora, Zico envolveu-se em vários negócios: agricultura, sacolão, loja de material de construção, fábrica de bolas, gráfica, brindes (Silk), artefatos de cimento, construção de casas, peixes ornamentais, enfim “uma salada de empresas”, como ele resume. Do total, cerca de 90% dessas empresas continuam em atividade. Algumas iniciativas foram até copiadas pela concorrência, e se multiplicaram em outras, como por exemplo o negócio de peixes ornamentais: “hoje, em Santo Aleixo, temos os melhores peixes ornamentais do Rio de Janeiro”.

Este empreendedor também ajudou a esposa na abertura de uma loja de presentes, uma filha na abertura de escritório de advocacia, alguns parentes na abertura de lojas de esquadrias de madeira, dentre outras.

Uma analogia colocada por um professor de Zico, à época da Faculdade, parece ter contribuído substancialmente para essa capacidade de empreender em segmentos diversificados. Seu mestre defendia que, em termos gerais “tudo é muito igual”, seja na comparação da Engenharia Civil com a Engenharia Hidráulica, seja com a Engenharia Elétrica. Entre esta última e a Engenharia Hidráulica, ele comparou a corrente elétrica com a água, o fio com o cano, o interruptor com a torneira e o transformador com a caixa d’água.

E realmente a gente ia vendo muita semelhança em tudo, quer dizer, tudo era muito simples, uma regra só pra tudo! E isso me facilitou muito na vida, porque comecei a perceber também que o comércio, a indústria, a agricultura, serviços são muito parecidos. Muda o serviço, a ação, os produtos, mas pra fazer, tudo se torna muito igual.

Outra prática de negócio interessante, observada no empreendedor em estudo, é que, quando as empresas parecem não mais representar desafio, ele simplesmente sai das sociedades e ingressa em outras. Assim, além das empresas anteriormente citadas, montou duas lojas de material de construção com um outro irmão, mais duas com um genro e uma outra com um filho. “De todas fui sócio fundador, e saí quando estavam caminhando (bem) sem minha presença”.

Além dessas experiências empreendedoras, Zico contribuiu com ações sociais, na construção de uma piscina semiolímpica no clube social de sua Cidade, ajudou na administração de uma escola comunitária (CNEC) durante 10 anos e construiu o Centro Cultural de Santo Aleixo, com recursos privados e com o salário integral de vereador, de um de seus irmãos.

Durante a pesquisa, (dezembro de 2016), este empreendedor se dedicava simultaneamente a uma nova experiência com criação de novilhas, para a produção de derivados de leite orgânico; incentivava produtores rurais a cultivar produtos orgânicos; trabalhava na implantação de feiras orgânicas e estava implantando uma empresa de beneficiamento de produtos orgânicos, para produzir pratos congelados.

Conforme anteriormente citado, um dos objetivos desse empreendedor é melhorar as condições das pessoas da sua região. Assim, para estimular os agricultores a migrarem do cultivo convencional para o de orgânicos, em que a lucratividade é consideravelmente superior, e o risco de intoxicação praticamente inexistente, Zico costuma leva-los a feiras livres, onde se pode observar a venda dos produtos diretamente ao consumidor final. Ao perceberem a diferença de preço entre essas categorias de produtos, eles não hesitam em buscar os conhecimentos necessários para passar a produzir orgânicos.

Com o crescimento constante, surge a necessidade de escoar a produção, e a implantação de novas feiras livres surge como solução ideal para fazê-lo, mantendo a boa rentabilidade. Um caso prático ilustra muito bem a capacidade desse empreendedor, de conciliar vocação empreendedora com seu ideal de contribuir para a melhoria de vida das pessoas de sua região:

Eu fui para a reunião da Feira Agroecológica da UERJ, Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Fui participar como componente de grupo. O objetivo meu inicial era alcançar (obter permissão para instalar) duas barracas – uma de comércio e uma de produção. Para que isso? Para o mesmo carro levar um produtor e um comerciante, e com o mesmo carro o frete ia sair mais barato. Chegando lá nas reuniões comecei a ver as oportunidades que apareciam. Apareceu a primeira oportunidade: aluguel de barraca. Eu não tenho nenhuma barraca, mas quando eu vi a proposta, eu me interessei. Porque eu vou pro mesmo lugar, saio daqui, posso levar as barracas, montar, alugar e

voltar com as barracas no mesmo frete. Então, já geraria uma renda em torno de R\$ 1.600,00 a R\$ 2.000,00 por mês. O custo da barraca, eu rapidamente dei uma ‘calculadazinha’, R\$ 10.000,00 eu faria as barracas. Então o capital retornaria rapidamente. Depois também apareceu um líder da organização (que) gostaria de ver (alguém vender) caldo de cana e pastel. Ninguém se prontificou a fazer. Então eu voltando, retornando ao meu lugar, procurei uma família que tinha uma máquina de caldo de cana e era produtora rural e falei: não quer fazer isso, tal? Levei na reunião, então, eles também, abraçaram a questão e fizeram caldo de cana e pastel. Depois, uma produtora do local fazia queijos muito bons e tal, e era bem na linha agroecológica. Também levei ela numa reunião, ela foi e hoje está muito satisfeita vendendo queijo. Então, quer dizer, numa feira de oportunidades eu consegui barraca de produtor, barraca de comerciante, venda de salgados, caldo de cana, venda de queijos e montagem de barraca. E isso tudo eu levo numa Ranger com uma carrocinha atrás. Quer dizer, o mesmo frete leva pra todo mundo. Então assim, é uma visão que você que tá no lugar, você vê a oportunidade assim, rápido. E muita gente às vezes vai lá e não vê, não consegue enxergar muita oportunidade. Ou também não tem recursos pra fazer, né. A diferença é que eu, além de enxergar, eu hoje tenho recursos para fazer e ajudar. E na verdade nenhuma atividade dessa hoje é minha. Eu já passei pra todo mundo. Quer dizer, graças a Deus já passei pra cinco empreendedores locais.

A empresa Frutos da Terra está em plena fase de implantação. Consiste numa indústria de produção de pratos congelados, preparados com produtos orgânicos. Em sociedade com um jovem e promissor funcionário e dois outros sócios, Zico submeteu a ideia a um programa de apoio a negócios como este. O projeto foi selecionado e contemplado com um aporte correspondente a 55% do investimento total, a ser amortizado sem juros (apenas com uma taxa de administração), e com prazo de carência. Além do suporte financeiro, referido Programa oferece capacitação em gestão administrativo-financeira, serviço de consultoria em gestão durante os primeiros dezoito meses e consultoria pessoal (Coaching).

Considera-se oportuno discorrer sobre o Programa que selecionou o projeto idealizado por Zico, tendo em vista tratar-se de um outro “observador” de sua capacidade, de suas práticas empreendedoras e que, ao considera-las legítimas, selecionou o projeto Frutos da Terra juntamente com outros cinco em todo o País.

O Programa de Fortalecimento de Negócios Inclusivos de Comunhão (PROFOR) tem como objetivo incentivar e fortalecer negócios produtivos inclusivos, que combinem retorno econômico-financeiro, inserção econômica direta e indireta de pessoas, com geração de impacto social positivo. O PROFOR foi instituído pela Economia de Comunhão (EdC), através da Associação Nacional Por Uma Economia de Comunhão (ANPECOM).

Baseada numa filosofia de cunho humanístico, de acordo com seus princípios e finalidades, e com estrutura de gestão de empresa capitalista, a EdC foi concebida como uma resposta aos problemas sociais. Criada no Brasil há 25 anos por Chiara Lubich, uma italiana que antes já havia fundado o Movimento dos Focolares, a EdC atualmente existe em cerca de 170 países nos cinco continentes.

As empresas que aderem às práticas de EdC buscam adotar um comportamento econômico mais respeitoso da legislação fiscal, das normas de segurança no trabalho, da qualidade dos produtos, do preço justo ao consumidor, em relação ao ambiente de trabalho e à concorrência leal. O PROFOR também faz parte do quadro da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec).

Enquanto providenciava a formalização da Frutos da Terra, as instalações físicas e equipamentos, Zico simultaneamente promovia oficinas de culinária, objetivando capacitar potenciais funcionários para trabalhar na Empresa, bem como para qualificar outras pessoas interessadas no tema, tais como donas de casa e até nutricionistas. As três oficinas foram realizadas nas instalações do Centro Cultural que ele mesmo ajudou a criar, conforme citado anteriormente. A inscrição é gratuita, porém cada participante compromete-se a vender dez convites para o almoço de conclusão do curso, preparado pelos próprios alunos. Zico adquire os ingredientes necessários para as aulas e para o almoço de conclusão, e com a renda dos convites se ressarcido do investimento.

O cunho de fortalecimento e inclusão, que parece ter contribuído para a seleção da Frutos da Terra, dentre tantos projetos inscritos no PROFOR, reflete-se nas atitudes desse empreendedor: no estímulo aos produtores rurais a cultivar orgânicos, melhorando sua renda e saúde, com conseqüente aumento da qualidade de vida; no incentivo e na articulação desses agricultores para participação em feiras de orgânicos; na garantia de compra da produção para fabricação dos pratos congelados; na capacitação em culinária, dentre outras. Zico também pensa em oferecer capacitação em empreendedorismo para os moradores locais.

4.1.2 Filosofia de trabalho

Para Zico, empreender significa realizar sonhos, desejos ou transformar realidades. Segundo ele, o que o leva a empreender é o mercado, a demanda. Pois “não adianta sonhar com um produto lindo, maravilhoso, mas que não tem mercado”.

Quando analisa uma possível oportunidade de negócio, normalmente considera cinco fatores: viabilidade econômico-financeira; constância ou sustentabilidade; real possibilidade de realização; dificuldade de entrada da concorrência, “pois normalmente quanto mais difícil (de outros entrarem), melhor o negócio”; e por fim, pergunta-se: é bom para o mundo?

Em relação ao risco, Zico reconhece que sempre existe. Mas “quando não enfiamos os pés pela cabeça, serve de aprendizado e, quando acontece (esse risco se confirma) não perdemos tanto”. Ele considera que seu maior aprendizado ocorreu não em êxito, mas num revés:

Quando quebrei com minha primeira empresa, os principais fatores do meu aprendizado foram, primeiramente, reconhecer meus erros; segundo, voltar com determinação e corrigir os erros; terceiro não errar mais (risos). Nos momentos difíceis, não murmurei, não reclamei. Fazendo isso, um ano após quebrada, a empresa estava recuperada.

Em plena crise, por exemplo, as dificuldades financeiras o levaram a bancos. Empréstimos eram contraídos para cobrir outros. Um dos aprendizados, segundo Zico, foi que, logo que pôde, começou a se capitalizar, e a depender o mínimo de capital externo: “Eu hoje, tenho até condição de fazer tudo com o meu capital, graças a Deus!”

Este empreendedor reconhece que adquiriu um grande aprendizado com seus vários erros, na gestão de mais de vinte empresas diferentes. E assegura que cometeu mais de vinte erros diferentes.

Isso vai gerando um ‘não errar’, né. Por exemplo, quando fiz a primeira sociedade, eu tive alguns erros que na segunda eu tentei corrigir. Mas também tive outro tipo de erro, que depois eu não quero mais sociedade (risos). Então é assim, tem um exemplo atrás do outro.

Zico diz concordar que a prática, o contexto e a ação são importantes no empreendedorismo. Julga-os necessários, porém não suficientes. Para ele, o mais importante é a equipe. Para ilustrar, cita o exemplo de um treinador: “se ele não tiver uma equipe boa em campo, dificilmente ele consegue os objetivos”. É preciso valorizar a equipe, proporcionar liberdade de ação e reconhecer os talentos de cada um. Se a equipe for unida, vai-se longe, conclui.

O empreendedor em estudo considera-se bastante flexível. Guarda em memória, a frase que ouviu de um amigo, e que o marcou muito: “o trabalho te ensina a trabalhar”. Algo que ele interpreta como “lance-se e espere o caminho a seguir”. Quanto à experimentação, uma vez consolidado o negócio principal, julga que chega a hora de dar novos saltos, com atividade sempre nova, maior produtividade e equipamentos diferenciados. Em relação a descobertas, Zico considera-se atento observador do mercado, e do que este apresenta em aspectos, qualidade etc. “Acho que, se alguém já inventou a roda, vamos copiar e aperfeiçoar. A inovação é fundamental: tudo que para de crescer, tudo que para de se modificar, morre”.

Contudo, talvez uma das maiores lições que Zico parece ter aprendido, e que pratica até hoje em seus diversificados negócios, é o que ele define como experiência de parceria: “se a gente conseguir botar a pessoa que trabalha com a gente para ganhar em cima do que produz, o sucesso é quase certo”.

4.1.3 Filosofia de vida

O empreendedor em estudo define o mundo como um mistério, no qual, para ser feliz, é preciso servir uns aos outros. Diz-se mais alegre em dar do que em receber, pois “quem dá, tem de sobra”. Para ele, os negócios são necessários para suprir as necessidades materiais, e a convivência com a equipe faz bem à alma.

Até passar pela crise financeira de sua primeira empresa, Zico afirma que não tinha religião fixa. Tem irmão que é padre, mas não sentia nenhuma aproximação com Deus. Ele conta que, após ver seus cálculos de se aposentar aos trinta anos serem contrariados por uma abrupta “quebra” do negócio, um dia foi surpreendido por uma vizinha que lhe falava no íntimo: “você não disse que faria isso, que estaria... (rico aos 33 anos?)”. Então, segundo ele, começou a perceber um pouco, Deus. Sem seguir religião, mas a perceber que Deus existia.

Em certo momento, Zico passou a refletir sobre os fatos de sua carreira empreendedora. E concluiu que a constante abertura e saída das empresas, talvez fizesse parte de um projeto maior, porque sempre beneficiava mais e mais pessoas.

Eu só fui reconhecer o plano de Deus quando eu tinha 42 anos, que eu fui fazer um acampamento da Renovação Carismática Católica. E ali eu comecei a perceber Deus. Eu percebia que Deus interferia na vida da gente, e depois comecei a ver a minha história com Deus. Na verdade, Ele foi me corrigindo, e me conduzindo, pra eu atingir esses objetivos. E na verdade os objetivos estão sendo alcançados, não por mérito meu, mas por condições divinas, praticamente. Por quê? Por que eu saí de uma sociedade e fui pra outra, saí de uma sociedade e fui pra outra, por que eu fui perseguido por uma Instituição? E isso tudo foi gerando uma empresa, e eu fui largando, foi gerando uma empresa, e eu fui largando...hoje eu tenho aqui, talvez, uma quantidade enorme de empresas que eu fui fundador. Não sou dono de nenhuma mais, e os empregos estão acontecendo. Empreender é um dom de Deus, que precisa ser aperfeiçoado a cada dia que passa.

Para concluir as narrativas que ilustram sua filosofia de vida, Zico faz questão de contar duas experiências em que, se num primeiro momento pareceram que poderiam prejudica-lo e ao sócio, por fim acabaram por revelar-se de forma surpreendentemente favorável, ao fazê-lo decidir agir de acordo com seus princípios.:

1) em 1996 eu pedi para um irmão meu, Dié, ser candidato a prefeito e um outro irmão, Homero, candidato a vereador. Fui coordenador da campanha de prefeito e conheci o que é a política no seu interior. Só que o candidato a prefeito da oposição era o meu maior cliente da fábrica de bolas. Pra resumir: O prefeito da oposição ganhou com 33.500 votos e gastou R\$ 4.000.000,00; e meu irmão teve 32.000 votos e gastou R\$150.000,00. A apuração foi tão equilibrada que até comemoramos a vitória, mas ‘a luz acabou’ e quando voltou, perdemos!!!! (Com isso) meu maior cliente, que comprava 30% da venda do mês, por eu ser adversário político, não (mais) comprou bola comigo, pois era eu que negociava com ele. Meu sócio, que não tem nada a ver com meu irmão, comentou: ‘perdemos o nosso maior cliente’. Eu escutei e isso me incomodou. Eu prejudiquei ele, pensei. Por um momento, me direcionei a Deus e pensei: O Senhor. sabe da minha intenção. E agora? Prejudiquei a empresa.... Logo em seguida, talvez no outro dia, a secretária da Fábrica me falou que uma pessoa que vendia extintores num posto tinha um cliente que queria comprar muita bola e ela não conhecia outra fábrica. Percebi que ali veio a resposta de Deus, e pedi para a vendedora deixar eu negociar (eram 7.000 bolas), e se eu fechasse a venda, daria a comissão pra ela. Para resumir: vendemos muito mais que os 30% que perdemos e a venda é o ano todo, não só dezembro. E até hoje continuamos a vender nos postos de gasolina.

2) No sítio de peixe eu tinha um ótimo parceiro que me pediu para vender um lote para ele construir uma casa, e eu vendi. Logo depois, ele quis um outro lote, sabendo eu que ele ia fazer uma estrutura para criar peixes, e eu ia perder a parceria. Vendi assim mesmo, (porque) pensei: ‘não posso tirar a oportunidade do outro crescer’. Não demorou muito e ele veio me falar: “Zico, eu fiz uns tanques de peixes no meu sítio e vou sair, mas treinei o meu irmão para continuar a parceria no meu lugar. Vou criar outras variedades de peixes’. Ele começou a criar uns peixes interessantes, e mais clientes iam comprar com ele. Com isso minha venda (até) aumentou, pois no caminho os clientes novos compravam comigo também. Vi neste caso também a confirmação da palavra de Deus, Marcos 10, 28-31. (Pedro começou a dizer-lhe: ‘Eis que deixamos tudo e te seguimos’. Respondeu-lhe Jesus. ‘Em verdade vos digo: ninguém há que tenha deixado casa ou irmãos, ou irmãs, ou pai, ou mãe, ou filhos, ou terras por causa de mim e por causa do Evangelho que não receba, já neste século, cem vezes mais casas, irmãos, irmãs, mães, filhos e terras, com perseguições e no século vindouro a vida eterna. Muitos dos primeiros serão os últimos, e dos últimos serão os primeiros’.)

Ao concluir este capítulo, atinge-se o objetivo geral do trabalho, qual seja, o de realizar estudo de caso que viabilize a análise da contribuição da metodologia de aprendizagem empreendedora num modelo de intervenção na consultoria de empresas.

5 ANÁLISE DOS DADOS, APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, procede-se à análise, à luz do modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013), dos dados obtidos a partir do estudo de caso. Com base nesta análise, elabora-se estudo de modelo de intervenção, com abordagens que poderão ser utilizadas pelo consultor de empresas, de acordo com os perfis contidos no modelo desta autora.

5.1 Análise dos dados

Os dados obtidos através da entrevista e dos esclarecimentos adicionais concedidos pelo empresário objeto do estudo de caso serão, a seguir, analisados sob as perspectivas de influência de suas experiências de carreira empreendedora, da importância do seu conhecimento empreendedor, do potencial de transformação das experiências do empresário em conhecimento, e também sobre os fatores que influenciam o processo de transformação de suas experiências em conhecimentos.

5.1.1 Valorização das experiências de carreira empreendedora

O empresário ressalta que sua formação acadêmica em Engenharia Elétrica contribuiu para sua carreira empreendedora. Isso ocorre, segundo ele, seja através da valorização da matemática em seu processo de tomada de decisão, seja através das lições adquiridas ao longo do curso – como ilustra a analogia do professor, que lhe ensinou que “em engenharia elétrica e hidráulica tudo é igual”. Zico então transpôs essa conclusão para o mundo dos negócios. Outras lições vieram pelo revés da crise financeira na primeira empresa; da parceria com um produtor rural, que o fez descobrir e adotar este modelo também nas empresas seguintes, e muitas outras lições que se seguiram. Estes fatos, relatados na entrevista, confirmam o que diz Politis (2005 *apud* SILVA, 2013), acerca da valorização das experiências de carreira empreendedora: “algumas informações e conhecimentos podem ser aprendidos com a educação formal, mas a exploração de oportunidades e o lidar com a responsabilidade de um novo empreendimento somente são adquiridos pela experiência. ”

Sobre experiência de administração, Politis (2005 *apud* SILVA, 2013) destaca que existe uma relação positiva entre os vários anos de experiência em gestão do fundador com um novo empreendimento, e que, acerca das experiências específicas num setor de mercado, indivíduos com experiência prévia com o cliente ou com o fornecedor de um setor de negócio têm, muitas vezes, uma melhor compreensão de como atender às demandas do mercado. Essas afirmações são ratificadas pelos depoimentos do Empreendedor, que atuou em diversos segmentos, levando e aplicando sua experiência em gestão, como fundador, em mais de vinte empresas. Igualmente, as experiências específicas no segmento de orgânicos lhe permitiram firmar importantes parcerias, como a que viabilizou a implantação de três unidades de “sacolões” para escoar sua produção.

5.1.2 Valorização do conhecimento empreendedor

Politis (2005 *apud* SILVA, 2013) cita em seu estudo que o conhecimento empreendedor, resultado da aprendizagem empreendedora, gera dois pontos distintos, a saber, o aumento da eficácia no reconhecimento de oportunidades, e melhores resultados ao lidar com as responsabilidades do novo negócio.

Quanto ao reconhecimento de oportunidades, a autora defende que, para ocorrer, o indivíduo já deve ter prévio conhecimento empreendedor, desenvolvido através de suas experiências de carreira empreendedora. Ou seja, não se pode explorar uma oportunidade sem o pleno reconhecimento desta como tal, desenvolvido pelas experiências passadas com negócios.

As oportunidades identificadas por Zico, para si e para outros empreendedores de sua região, bem ilustram essa realidade enfocada pela autora. Nas reuniões, junto à UERJ, ele conseguiu vaga para uma barraca de produtor, para outra barraca de comerciante, oportunidade para alguém vender salgados, caldo de cana, queijos e criou também a oportunidade de alugar barracas para feirantes. Zico ainda reforça o que a autora diz, sobre não ser possível explorar uma oportunidade sem o pleno reconhecimento desta como tal: “Então assim, é uma visão que você que tá no lugar, você vê a oportunidade assim, rápido. E muita gente às vezes vai lá e não vê, não consegue enxergar muita oportunidade “.

Já em relação às responsabilidades do novo negócio, a autora afirma que a experiência anterior fornece aos empreendedores a possibilidade de aumentar a sua

capacidade de lidar com as novas responsabilidades. E além disso, adquirir novos conhecimentos, que podem facilmente ser aplicados em outros empreendimentos, proporcionando-lhes, assim, a probabilidade de entrar em novos mercados, produtos ou tecnologias, com maior chance de êxito.

Foi exatamente o que fez o Empresário, ao transpor o modelo de parceria com o produtor rural para a fábrica de bolas. Com isso, gerou muito mais produtividade, em benefício da Empresa, dos sócios atuais, bem como dos novos sócios – colaboradores admitidos formalmente na sociedade.

5.1.3 Transformação de experiência em conhecimento

Um trecho da entrevista de Zico revela sua capacidade de converter experiência em conhecimento, numa situação em que ele utiliza uma abordagem didática essencialmente prática e eficaz:

Como eu percebia que o preço dos orgânicos estava muito acima do convencional, pensei: vou leva-los na feira para que eles tenham a experiência de vender um produto diretamente ao consumidor final, com o preço bem elevado. Levei um produtor na feira e ele ‘nunca mais’ quis plantar convencional. Pois o preço era ‘dez vezes’ maior do que ele vendia o convencional.

Segundo March (1991 *apud* SILVA, 2013) e Politis (2005 *apud* SILVA, 2013), os empreendedores transformam suas experiências de carreira em conhecimento empreendedor através de dois modos: “exploitation”, ou exploração do conhecimento pré-existente, em que a atenção dos empreendedores se concentra no que trabalhou bem no passado, num comportamento estável; e “exploration”, ou exploração de novas possibilidades. Este último modo é confirmado pelo exemplo acima, que demonstra como uma experimentação serve como importante técnica de aprendizagem. Em relação ao modo “exploitation”, não obstante o perfil do Empresário enquadrar-se mais no “exploration”, o estudo de caso também apresenta um exemplo desse modo.

O modelo de parcerias, que passa a ser incorporado como prática nos negócios que se seguem, é adotado como um “comportamento estável”, como diriam os autores. Zico resume essa lição aprendida em modo “exploitation”: “parceria: porque assim você

pode virar as costas que o cara só ganha se trabalhar. Empregado: ganha de qualquer jeito, mesmo sem trabalhar”.

5.1.4 Fatores que influenciam o processo de transformação de experiência em conhecimento

Os fatores que podem auxiliar a compreensão do modo como os empreendedores transformam experiência em conhecimento são os resultados de eventos prévios, a lógica ou racionalidade dominante e a orientação de carreira (POLITIS, 2005 *apud* SILVA, 2013).

Eventos anteriores de sucesso são utilizados em novos empreendimentos, segundo a autora, o que é ratificado com a diversificação dos negócios de Zico, envolvendo a cultura de orgânicos: iniciou plantando, motivando outros produtores a fazê-lo, passou a investir em feiras livres de orgânicos, a experimentar a produção de derivados de leite orgânico e também a produzir pratos congelados com ingredientes orgânicos. Já os eventos de insucesso forçam o empreendedor a perseguir novas formas de fazer as coisas. Uma fala de Zico, confirma igualmente esta constatação da autora:

Os principais fatores do meu aprendizado foram, primeiramente, o reconhecer meus erros; segundo, voltar com determinação e corrigir os erros; terceiro não errar mais (Risos). Fazendo isso, um ano após quebrada, a empresa estava recuperada.

A lógica ou racionalidade dominante, na tomada de decisões econômicas, pode ser causal e eficaz, segundo o modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013). O raciocínio causal baseia-se principalmente na lógica de previsão, enquanto o raciocínio eficaz é um processo que se baseia na lógica de controle. Porém, apesar das diferenças, tanto o causal quanto o eficaz são partes integrantes do raciocínio humano, e podem ocorrer simultaneamente, sobrepostos e entrelaçados, nos diferentes contextos de decisões e de ações (SARASVATHY, 2001 *apud* SILVA, 2013).

Eu uso muito matemática (para cálculos e projeções de tendências), e também o bom senso. Acho que a matemática é fundamental. Minha técnica (ao prospectar oportunidades) é observar a dificuldade não como um fator de desânimo, (pois) se for fácil, qualquer um pode fazer. Mas se eu posso enfrentar, quanto mais difícil, melhor. Dê-me as possibilidades, dê-me a infraestrutura e eu consigo o objetivo.

O perfil do empreendedor em estudo parece reunir a lógica causal e a lógica eficaz em seu processo de tomada de decisão, com predominância do raciocínio eficaz.

Em seu modelo, Politis (2005 *apud* SILVA, 2013) infere que empreendedores com diferentes tipos de motivação de carreira buscam distintos tipos de eventos empresariais e, com isso, situações de aprendizagem diversas. A autora categoriza quatro conceitos de carreira: linear, especialista, espiral e transitória.

Na carreira linear, classificam-se empreendedores motivados por oportunidades de realizar coisas importantes. O poder e a realização são as principais motivações para a escolha da carreira. Na carreira de especialista, enquadram-se empresários que se desenvolvem em uma área de conhecimento específica. Na carreira espiral, estão os empreendedores que optam por explorar novas atividades relacionadas com as anteriores. A criatividade e o desenvolvimento pessoal tornam-se os motivos principais para optar por esta carreira. Na carreira transitória, os empreendedores buscam mudanças frequentes, variedade e independência que favoreçam novos projetos, buscando novos desafios e o aprendizado de algo realmente novo.

O estudo de caso possibilita a inferência de que o empresário Zico é motivado igualmente pelas carreiras espiral e transitória.

Conforme Politis (2005 *apud* SILVA, 2013) conceitua a carreira espiral, ele elegeu a agricultura como um de seus principais segmentos de atividade. A partir da migração de sua prática de cultivo convencional para o de orgânicos, o Empresário “espiralou” essa atividade, passando a atuar também no comércio desses produtos em feiras e “sacolões”; na indústria de pratos congelados com orgânicos, na produção de derivados de leite orgânico, e ainda em serviços. E também na conscientização dos produtores a migrarem para o cultivo de orgânicos, bem como na capacitação em culinária direcionada para orgânicos. Além da motivação de carreira espiral, a inclinação pela carreira transitória também fica patente:

[...] abri três sacolões em parceria. Nesta época um irmão meu estava sem atividade (comercial) e resolvi abrir a primeira loja de material de construção com ele. Depois desta loja, um amigo me pediu ajuda para implantação de uma fábrica de bolas. Comecei ajudando, ele não conseguia ir sozinho e me ofereceu sociedade. Então eu estava sempre envolvido com vários negócios: agricultura, sacolões, loja de material de construção, fábrica de bolas, uma salada de empresas. Todas foram pra frente, e devagar eu ia saindo das sociedades, depois ia abrindo outras [...]

Nesta seção, ao analisar o perfil e as práticas do empresário objeto do estudo de caso, à luz do modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013), considera-se atingido o primeiro objetivo específico do trabalho.

5.2 Apresentação dos resultados

Os resultados deste trabalho materializam-se no estudo de modelo de intervenção inspirado na metodologia de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013), utilizando abordagem adequada às peculiaridades de motivação, de pensamento e de ação dos empreendedores, clientes de empresas de consultoria.

5.2.1 Estudo de modelo de intervenção

Para proceder ao estudo do modelo de intervenção serão considerados os perfis levantados a partir dos componentes do modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013), por retratarem as principais características dos clientes que demandam serviços de consultoria de empresas.

5.2.1.1 Valorização de experiências de carreira empreendedora

De acordo com Politis (2005 *apud* SILVA, 2013), a literatura sugere pelo menos três tipos de experiência de carreira que estão associadas à aprendizagem empreendedora: a experiência na criação de empresas, a experiência de administração de empreendimentos e a experiência específica no setor de mercado.

Em relação à experiência na criação de empresas, Politis (2005 *apud* SILVA, 2013) cita que o conhecimento prévio na criação de novos negócios fornece conhecimento tácito, que facilita a tomada de decisão sobre as oportunidades do empreendimento num ambiente de pressão e de incerteza. De acordo com Schein (2008), a abordagem deve evitar que o consultor pareça “um especialista em diagnóstico, que utiliza ferramentas misteriosas para chegar a conclusões que o cliente não compreenderia”. Nessa perspectiva, a abordagem deve contribuir para que o cliente esteja ciente dos riscos envolvidos no projeto, e salientar as oportunidades e as possibilidades de êxito com o atingimento dos resultados. Em seguida, deve deixá-lo à vontade para decidir, dentre as recomendações oferecidas pelo consultor, qual (ais) deseja implementar.

Sobre experiência de administração, Politis (2005 *apud* SILVA, 2013) destaca que existe uma relação positiva entre os vários anos de experiência em gestão do fundador, com um novo empreendimento. Segundo a autora, a experiência anterior em gestão fornece o treinamento necessário para muitas habilidades, tais como a prática em compras, vendas, negociação, liderança, planejamento, tomada de decisão, resolução de problemas, organização e comunicação. O modo como o consultor aborda pode ser visto ao mesmo tempo como uma intervenção e como fonte de novos dados (SCHEIN, 2008). Por isso, a abordagem deve transparecer ao cliente que a experiência dele é valorizada pelo consultor. E que este pretende utilizá-la em todas as fases da consultoria, em benefício do enriquecimento do projeto e da Organização.

Acerca da experiência específica no setor, Politis (2005 *apud* SILVA, 2013) afirma que indivíduos com experiência prévia com o cliente ou com o fornecedor de um setor de negócio têm, muitas vezes, uma melhor compreensão de como atender às demandas do mercado. Ela reconhece que as experiências anteriores em situações semelhantes, usualmente servem como base para experiência e conhecimentos empreendedores. De acordo com Schein (2008), há três modelos básicos de consultoria – o de consultoria de processos, o modelo médico-paciente e o de aquisição de um serviço especializado. Este último consiste na aquisição de um serviço, no qual o diagnóstico é feito pelo próprio cliente, que incumbe a consultoria de simplesmente executar o trabalho. O êxito, em muito dependerá do correto diagnóstico, nesse caso feito por pessoas nem sempre competentes para tal. A abordagem recomendada nesse caso é “lidar com a resistência do cliente, à medida em que ela surja” (BLOCK, 2001), deixando claro, com habilidade, que o modelo de consultoria que este deseja adotar poderá não apresentar os

resultados almejados. Tal abordagem deve potencializar o uso das experiências do cliente, sem, contudo, contribuir para que as decisões acerca do projeto de consultoria sejam tomadas apenas sob a "ótica de especialista", em prejuízo da heterogeneidade da Organização e do mercado.

5.2.1.2 Valorização do conhecimento empreendedor

Segundo Politis (2005 *apud* SILVA, 2013), a valorização do conhecimento empreendedor gera dois efeitos distintos: o aumento da eficácia no reconhecimento de oportunidades, e melhores resultados ao lidar com as responsabilidades do novo negócio.

Quanto ao reconhecimento de oportunidades, a autora defende que, para ocorrer, o indivíduo já deve ter prévio conhecimento empreendedor, desenvolvido através de suas experiências de carreira. Schein (2008) acredita que a abordagem que envolve o cliente o estimula a ter ideias e a resolver os próprios problemas. Deve-se, pois, enfatizar o caráter de oportunismo empresarial a ser explorado, bem como os pontos inovadores do projeto. Esse perfil de cliente normalmente possui boa memória, e espera que o consultor também tenha, com dados e informações sempre disponíveis e de "decor". Entretanto, detesta respostas imprecisas e incorretas. Na dúvida, melhor seria o consultor reconhecer não as ter, e busca-las em seguida.

Sobre as responsabilidades do novo negócio, a autora afirma que a experiência anterior fornece aos empreendedores, a possibilidade de aumentar sua capacidade de lidar com as novas responsabilidades e adquirir novos conhecimentos, que podem ser facilmente aplicados em outros empreendimentos, proporcionando-lhes, assim, a possibilidade de entrar em novos mercados, produtos ou tecnologias com maior chance de êxito. Para Schein (2008), a abordagem ideal deve considerar a observação dos momentos de abertura do cliente, em que sua atenção para nova contribuição pareça disponível. Pelas peculiaridades desse perfil, a abordagem deve ressaltar a necessidade de eficaz administração da implementação do projeto, colocar o cliente em evidência e à frente dessa etapa, contribuindo para envolver também os setores da Organização.

5.2.1.3 Transformação de experiência em conhecimento

Politis (2005 *apud* SILVA, 2013), com March (1993), asseguram que a transformação da experiência em conhecimento advém de dois modos: “exploitation” e “exploration”. No modo “exploitation”, ou exploração do conhecimento pré-existente, a atenção dos empreendedores se concentra no que trabalhou bem no passado, um comportamento estável, e desenvolve maior eficácia no reconhecimento de oportunidades. Já em “exploration”, ou exploração de novas possibilidades, a experimentação serve como importante técnica de aprendizagem, favorecendo o desenvolvimento de maior eficácia em lidar com as responsabilidades de novos negócios. (POLITIS, 2005 *apud* SILVA, 2013).

Considerando-se que os modos “exploitation” e “exploration” influenciam diretamente tanto os perfis traçados com base na transformação de experiência em conhecimento, quanto os perfis elaborados com base nos fatores de transformação dessa experiência em conhecimento, as abordagens inspiradas nesses dois componentes serão apresentadas conjuntamente, ao final do sub tópico a seguir.

5.2.1.4 Fatores que influenciam o processo de transformação de experiência em conhecimento

Segundo Politis (2005 *apud* SILVA, 2013), há três fatores que podem auxiliar a compreender o modo predominante como os empreendedores transformam experiência em conhecimento: os resultados de eventos prévios; a lógica ou racionalidade dominante; e a orientação de carreira.

O primeiro fator, resultados de eventos prévios, divide-se entre os eventos anteriores de sucesso e os de insucesso. Assim, quando o empreendedor utiliza os eventos anteriores de insucesso, predomina o modo de transformação “exploration”. E quanto maior for o grau de sucessos empresariais passados, maior o grau do modo “exploitation” de transformar uma experiência em conhecimento.

O segundo fator, a lógica ou racionalidade dominante na tomada de decisão econômica, pode ser causal e eficaz. No raciocínio causal, quanto maior for o grau de “exploitation”, ou experiências pré-existentes, maior a transformação de experiência em

conhecimento. E quanto maior for o grau do modo “exploration”, ou novas experiências, maior o grau do raciocínio eficaz.

Em relação ao terceiro e último fator, a orientação de carreira de um empreendedor, pode-se esperar que empreendedores com diferentes tipos de motivação de carreira busquem diferentes tipos de eventos empresariais, com situações de aprendizagem diversas. A autora afirma que há distintos conceitos de carreira: linear, especialista, espiral e transitória.

Na carreira linear, classificam-se empreendedores motivados pela oportunidade de realizar coisas importantes. Caracterizam-se por perseguir progressão na carreira, apreciam a rotina e costumam deter competências como liderança, competitividade e eficiência.

Na carreira de especialista, enquadram-se empresários que se desenvolvem e se aperfeiçoam em uma área de conhecimento. Normalmente permanecem numa ocupação por longo período, são motivados por realização, prestígio e conhecimento especializado, e aliam esforço e conhecimento anterior ao compromisso com a qualidade e com a especialização.

Na carreira espiral, estão os empreendedores que optam por explorar novas atividades relacionadas com as anteriores. Transitam por diversos segmentos e áreas de conhecimento. Habitualmente são criativos, primam pelo desenvolvimento pessoal, apreciam trabalhar em equipe e explorar novas atividades relacionadas a conhecimentos anteriores.

Na carreira transitória, os empreendedores buscam mudanças rápidas, frequentes, variedade e independência que favoreçam novos projetos, buscando novos desafios e o aprendizado de algo realmente novo. Politis (2005 *apud* SILVA, 2013) assegura que a orientação de carreira de um empreendedor está relacionada com o seu modo de transformar experiência em conhecimento. Logo, empreendedores com orientação de carreira espiral e transitória, em maior medida, têm o foco em um modo de exploração “exploration”, e os empreendedores com orientação de carreira linear e especialista podem, em maior medida, ter o foco no modo “exploitation”. O Quadro 1 apresenta uma síntese das características desse fator de transformação, com base na orientação de carreira do empreendedor.

Quadro 1 – Orientação de carreira empreendedora
 Fonte: adaptado de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013).

Processo de transformação	Estilo	Lógica	Características	Motivação	Competências	Formas de aprendizagem
Conhecimentos pré-existentes (Exploitation)	Linear	Causal	Progressão hierárquica na carreira	Oportunidade de fazer coisas importantes	Eficiência, competitividade e liderança	Rotina
	Especialista		Longa permanência em ocupação específica	Realização, prestígio e conhecimento especializado	Qualidade, compromisso e especialização	Esforço, especialização e conhecimento anterior
Novas possibilidades (Exploration)	Espiral	Eficaz	Movimentação de áreas ocupacionais e especialidades	Criatividade e desenvolvimento pessoal	Criatividade, trabalho em equipe e habilidades diversas	Exploração de novas atividades relacionadas ao conhecimento prévio
	Transitória		Independência e desafio	Variedade e independência	Adaptação, rapidez e bom relacionamento	Novas experiências

Com base no que expõe Politis (2005 *apud* SILVA, 2013) é possível concluir que apresentam foco no modo “exploitation”, empreendedores e potenciais clientes de serviços de consultoria: com tendência à exploração dos conhecimentos pré-existentes no reconhecimento de oportunidades, os que são mais influenciados pelas experiências anteriores de sucesso, os de lógica ou racionalidade causal na tomada de decisão, os indivíduos de orientação de carreira linear e de carreira especialista.

Block (2001) considera eficaz a abordagem que estabelece bom nível de relacionamento do consultor com o cliente, e que permita firmar comprometimento de responsabilidade “50%-50%” pelo êxito do projeto. Além disso, sugere simplificar, delimitar e reduzir continuamente o estudo para focar cada vez mais os próximos passos que o cliente deseja tomar, “sempre primando pelo relacionamento de colaboração e buscando o engajamento dele no processo”. A abordagem deve considerar, nesse caso, a estratégia de planejar o projeto de consultoria pautando-se no histórico dos fatos e conquistas obtidos anteriormente, de modo a projetar estimativa lógica de resultados igualmente promissores no futuro. Dentre os escopos do projeto, não apenas estabelecer indicadores numéricos, mas também que confirmem méritos, como realização pessoal e reconhecimento da notoriedade do cliente e de sua Empresa.

O modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013) permite deduzir que o modo “exploration”, por sua vez, abrange indivíduos com tendência de exploração de novas possibilidades como técnica de aprendizagem; influenciados por experiências anteriores de insucesso que os movem para novas experiências; de lógica ou racionalidade eficaz no processo de tomada de decisão; e com orientação de carreira espiral e transitória. Block

(2001) recomenda que o consultor dispense atenção aos relacionamentos interpessoais, tanto quanto aos problemas técnico-administrativos, e desenvolva uma abordagem que garanta que as recomendações sejam efetivamente implementadas pelo cliente. Isto é particularmente importante em relação a essa categoria de perfis, constituída, em sua maioria, de empreendedores inquietos e impacientes por resultados. Em sua dinâmica, podem não compreender a real importância das intervenções, e não implementar as recomendações resultantes da consultoria. A abordagem para esses perfis deve remeter ao caráter inovador do projeto, apresentando elementos lógicos de controle, que assegurem a maior probabilidade de êxito, com criatividade que gere efetiva inovação. Enfatize-se, também, as possibilidades de desdobramento e de diversificação dos negócios, a partir do projeto de consultoria inicial.

5.2.2 Aplicação do modelo de intervenção

Para melhor compreensão deste modelo, apresenta-se, a seguir, um exemplo de aplicação, considerando-se um eventual cliente de consultoria com o mesmo perfil do Empresário objeto do estudo de caso.

ESTUDO DE MODELO DE INTERVENÇÃO NA CONSULTORIA		
COMPONENTES BÁSICOS	ABORDAGEM IDEAL PARA INTERVENÇÃO	
1. VALORIZAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS DE CARREIRA EMPREENDEDORA	1.1 CLIENTE COM preponderância DE INFLUÊNCIA DAS EXPERIÊNCIAS NA CRIAÇÃO DE EMPRESAS	Por se tratar de cliente com facilidade para tomada de decisão em ambiente de pressão e de incerteza, mantê-lo ciente dos riscos envolvidos no projeto, e salientar as oportunidades e as possibilidades de êxito com o atingimento dos resultados. Em seguida, deve-se deixá-lo à vontade para decidir, dentre as recomendações oferecidas pelo consultor, qual (ais) deseja implementar.
	1.2 CLIENTE COM preponderância DE INFLUÊNCIA DAS EXPERIÊNCIAS DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS	A abordagem deve transparecer ao cliente que o consultor reconhece e valoriza sua experiência, e que pretende utilizá-la em todas as fases da consultoria, em benefício do enriquecimento e do êxito do projeto.
	1.3 CLIENTE COM preponderância DE INFLUÊNCIA DAS EXPERIÊNCIAS ESPECÍFICAS NO SETOR DE MERCADO	Potencializar o uso das experiências do cliente, sem, contudo, contribuir para que as decisões acerca do projeto de consultoria sejam tomadas apenas sob a "ótica de especialista", em prejuízo da heterogeneidade da Organização e do mercado.
2. VALORIZAÇÃO DO CONHECIMENTO EMPREENDEDOR	2.1 CLIENTE COM PERFIL PARA RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADES	Pela habilidade de reconhecimento de oportunidades, a abordagem deve enfatizar o caráter de oportunismo empresarial a ser explorado, bem como os pontos inovadores do projeto.
	2.2 CLIENTE COM PERFIL PARA LIDAR COM AS RESPONSABILIDADES DO NOVO NEGÓCIO	Pelas peculiaridades desse perfil, a abordagem deve ressaltar a necessidade de eficaz administração da implementação do projeto, e colocar o cliente em evidência e à frente dessa etapa, contribuindo para envolver também os setores da Organização.

Quadro 2.a - Estudo de modelo de intervenção na consultoria
Fonte: Adaptado do Modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013).

O Quadro 2.a foi idealizado para que o consultor possa nele identificar o perfil de seu cliente, e a respectiva recomendação de abordagem a utilizar, visando uma intervenção mais eficaz no trabalho de consultoria.

5.2.2.1 Valorização de experiências de carreira empreendedora (Componente 01 do Modelo)

Conforme apurado na análise dos dados, o Sr. Waldemar Garcia de Mello apresenta influência tanto de sua ampla experiência na criação de empresas, quanto na de administração desses empreendimentos. Contudo, a pujança demonstrada ao montar mais de vinte empresas leva a concluir que a experiência na criação de empresas prepondera.

Assim, com base no Quadro 2.a, a abordagem recomendada ao consultor que venha a ter cliente com este perfil é a de valorização dessa notável experiência do cliente, e de utilizá-la em conjunto com seus próprios conhecimentos e experiências, como consultor, para em conjunto viabilizarem o êxito do projeto de consultoria.

5.2.2.2 Valorização do conhecimento empreendedor (Componente 02 do Modelo)

De acordo com as informações obtidas a partir do estudo de caso, em se tratando de conhecimento empreendedor, o Empresário apresenta, notoriamente, perfil para identificar e reconhecer oportunidades de negócio.

Logo, a abordagem deve considerar que o cliente normalmente analisa e toma decisões com amplitude de visão e extremo senso de oportunidade. Desse modo, os aspectos do projeto de consultoria que contenham componentes de natureza empreendedora e remetam à originalidade, seja nos processos, seja nos resultados, deverão ser ressaltados.

ESTUDO DE MODELO DE INTERVENÇÃO NA CONSULTORIA						
COMPONENTES BÁSICOS						ABORDAGEM IDEAL
3. TRANSFORMAÇÃO DE EXPERIÊNCIA EM CONHECIMENTO	3.1. CLIENTE COM TENDÊNCIA DE EXPLORAÇÃO DOS CONHECIMENTOS PRÉ-EXISTENTES NO RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADES (EXPLOITATION)	4. FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DE EXPERIÊNCIA EM CONHECIMENTO	4.1 RESULTADOS DE EVENTOS PREVIOS	4.1.1 EVENTOS DE SUCESSO: NOVOS EMPREENDIMENTOS (EXPLOITATION)	4.2.1 CAUSAL - TÉCNICAS DE ANÁLISE E ESTIMATIVA-LÓGICA DE PREVISÃO (EXPLOITATION)	4.3.1 CARREIRA LINEAR: Motivado por poder e realização. (EXPLOITATION)
	3.2 CLIENTE COM TENDÊNCIA DE EXPLORAÇÃO DE NOVAS POSSIBILIDADES COMO TÉCNICA DE APRENDIZAGEM (EXPLORATION)		4.1.2 EVENTOS DE INSUCESSO: NOVAS FORMAS DE FAZER (EXPLORATION)	4.2.2 RACIOCÍNIO EFICAZ - SÍNTESE E IMAGINAÇÃO-LÓGICA DE CONTROLE (EXPLORATION)	4.3.3 CARREIRA ESPIRAL: Motivado por exploração de novas atividades relacionadas com as anteriores. Criatividade e desenvolvimento pessoal (EXPLORATION)	4.3.3 CARREIRA ESPIRAL: Motivado por exploração de novas atividades relacionadas com as anteriores. Criatividade e desenvolvimento pessoal (EXPLORATION)
		4.2 LÓGICA OU RACIONALIDADE DOMINANTE NA TOMADA DE DECISÕES			4.3.4 CARREIRA TRANSITÓRIA: Motivado por mudança, variedade, novos projetos e novos desafios (EXPLORATION)	
					4.3 ORIENTAÇÃO DE CARREIRA DO EMPREENDEDOR-CLIENTE	

Quadro 2.b - Estudo de modelo de intervenção na consultoria
 Fonte: adaptado de Modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013).

A segunda parte do modelo de intervenção (Quadro 2.b) contém vários componentes básicos. Contudo, suas características apontam para a polarização em apenas dois perfis distintos. Assim sendo, a recomendação de abordagem será apresentada após a identificação dos componentes nos quais o Empresário se enquadra.

5.2.2.3 Transformação de experiências em conhecimento (Componente 3 do Modelo)

Este componente trata de identificar se os empreendedores transformam suas experiências de carreira empreendedora através do conhecimento pré-existente (Exploitation), ou através da exploração de novas oportunidades, cuja experimentação serve como técnica de aprendizagem (Exploration). No caso do Empresário que se utiliza como exemplo na aplicação deste modelo, ele pode ser classificado com perfil “Exploration”, de acordo com a análise do estudo de caso.

5.2.2.4 Fatores que influenciam o processo de transformação de experiências em conhecimento (Componente 4 do Modelo)

Estes fatores compreendem a resultante de eventos prévios, da lógica ou racionalidade dominante e da orientação de carreira.

Acerca do resultado de eventos prévios de sucesso e de insucesso, o Empresário manifesta sua forma de transformar experiências em conhecimento através da verificação de novas possibilidades (Exploration), ilustrada pela experiência de insucesso que o levou a repensar as atitudes e decisões tomadas à época, e pela elaboração de novas estratégias que o levaram a se tornar um empreendedor bem-sucedido. Ou seja, ele tende a ter a mudança de comportamento como estado dominante em sua atuação como empreendedor, e utiliza suas experiências como técnicas de aprendizagem.

Sobre a lógica ou racionalidade dominante na tomada de decisões econômicas, conforme anteriormente citado no estudo de caso, o Empresário parece apresentar ambas. Entretanto, o raciocínio eficaz mostra-se mais evidente, sobretudo em sua forma de idealizar novos mercados.

Em relação à orientação de carreira, o Empresário poderia ser enquadrado tanto na carreira espiral quanto na transitória, com preponderância nesta última. Pois naquela, os empreendedores optam por explorar novas atividades relacionadas às anteriores; e nesta, buscam mudanças frequentes, variedade e independência que favoreçam novos projetos, em busca de novos desafios e de aprendizado novo – fatos que ficam patentes no estudo de caso.

Portanto, os elementos do estudo de caso, analisados de acordo com os componentes da segunda parte do modelo de intervenção (Quadro 2.b), permitem inferir, em síntese, que o Empresário apresenta tendência de exploração de novas possibilidades como forma de aprendizagem empreendedora (Exploration); no tocante aos resultados de eventos prévios, é movido a partir de episódios de insucesso, que o impelem a buscar novas formas de empreender e agir; em relação aos fatores que o influenciam no processo de transformação de experiência em conhecimento, sobre a lógica ou racionalidade dominante, predomina o raciocínio eficaz, que se manifesta através da síntese e da imaginação lógica de controle; e por fim, acerca da orientação de carreira do Empresário, evidencia-se a orientação transitória, marcada pelo desafio, por constantes mudanças e novos projetos.

Com base neste perfil, é possível sugerir uma abordagem ao cliente, pelo consultor, que enfatize os aspectos do projeto que remetam a uma proposta de valor que vá além do âmbito da empresa. Além disso, que enfatize estratégias que contemplem, dentre outros, o caráter de diferenciação, criatividade, inovação, exploração de oportunidades latentes e sustentabilidade, apontando possibilidades de desdobramento do projeto, que mantenham a dinâmica de desenvolvimento dos negócios.

Ressalte-se, entretanto, que essas recomendações não devem, absolutamente, ser confundidas com técnicas de manipulação. Ao contrário, foram elaboradas com fundamentação científica para contribuir, efetivamente, para facilitar a compreensão de como pensa e age o cliente, para que assim a intervenção do consultor seja ainda mais eficaz.

Com a conclusão deste tópico, cumpre-se o segundo e último objetivo específico da pesquisa, qual seja, o de estudar um modelo de intervenção que utilize abordagem adequada às peculiaridades de motivação, de pensamento e de ação dos empreendedores, com base no modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013).

5.3 Discussão dos resultados

Naturalmente, um empreendedor pode apresentar características e comportamentos que remetam a um ou mais perfis elaborados por Politis (2005 *apud* SILVA, 2013), seja simultaneamente, sobrepostos, entrelaçados, seja nos diferentes contextos de decisões e de ações (SARASVATHY, 2001 *apud* SILVA, 2013). O próprio Empresário do estudo de caso é um exemplo que enquadramento em múltiplos perfis. Contudo, isso não diminui o grau de importância e de utilidade do modelo de intervenção inspirado nos componentes estudados pela autora.

De modo geral, a abordagem deve favorecer o exercício da consultoria em conjunto com o cliente, como defendem Block (2001) e Schein (2008), para amenizar sentimentos que normalmente levam o cliente a enfrentar motivações conflitantes, ao contratar os serviços de um consultor, como os relacionados à própria exposição e a de sua empresa, além do receio da perda de controle da situação.

De forma mais específica, o modelo de intervenção contribui para a escolha da abordagem mais adequada já nos primeiros contatos, na fase de contratação dos serviços. Ao identificar o perfil do cliente, o consultor poderá encaminhar as reuniões de forma a

deixar o cliente mais seguro e colaborativo. Com isso, irá facilitar ainda mais os trabalhos, desde a coleta de dados, na devolutiva dos resultados (feedback) e também quando das recomendações, na conclusão dos trabalhos de consultoria. Tendo em vista as peculiaridades de cada perfil, acredita-se que uma abordagem empírica possa comprometer os resultados almejados pelo cliente e pelo próprio consultor, mesmo que a consultoria seja prestada por profissional competente em sua área de conhecimento.

Para melhor ilustrar as possíveis implicações de uma abordagem equivocada, considere-se o seguinte exemplo: um cliente apresenta perfil no componente básico 01, de experiência de carreira, com preponderância de influência de experiências específicas no setor de mercado em que atua; no componente 02, valorização do conhecimento empreendedor, não tem perfil para reconhecimento de oportunidades de mercado; no componente de transformação de experiência em conhecimento (Componente 03), tende a influenciar-se pelos conhecimentos pré-existentes; sobre os fatores que influenciam seu processo de transformação (Componente 04), no caso de resultado de eventos prévios, pauta-se pelas experiências de sucesso anterior, mantendo as mesmas estratégias; quanto à lógica dominante na tomada de decisões, é considerado causal, numa lógica de previsão; e sua orientação de carreira é marcada pela especialidade.

Ora, a abordagem utilizada para um cliente com este perfil deve ser diametralmente oposta, por exemplo, à aplicada a outro cliente, com perfil similar ao do Empresário objeto do estudo de caso. Assim, um projeto de consultoria que atenda às necessidades do cliente – demandas estas, levantadas conjuntamente pelo consultor e pelo empresário – deve ser elaborado utilizando abordagem recomendada no modelo de intervenção, e apresentado de acordo com o perfil desse cliente. O mesmo projeto deverá ser apresentado aos demais envolvidos, também levando em conta seus respectivos perfis. A idealização do estudo deste modelo de intervenção só foi possível, graças aos recursos disponibilizados pelo modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013), às teorias de aprendizagem empreendedora (DIAS; MARTENS; CRISTINA, 2015) e a autores que estudam consultoria de empresas, como Block (2001) e Schein (2008), dentre outros. Entretanto, é sobretudo graças aos recursos da Pedagogia, que permeia e conecta toda essa rica produção de conhecimentos.

6 CONCLUSÃO

A pesquisa permitiu melhor compreensão de como o fator aprendizagem empreendedora, mais especificamente através do modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013), influencia o trabalho dos consultores de empresas e se manifesta no ambiente corporativo. Isso permite concluir que metodologia de aprendizagem empreendedora pode sim contribuir na consultoria de empresas, satisfazendo a questão posta pela pesquisa.

Esses conhecimentos embasaram a elaboração de estudo de caso, que viabilizou a análise da contribuição da metodologia de aprendizagem empreendedora num modelo de intervenção na consultoria de empresas. Com isso, considera-se o objetivo geral da pesquisa plenamente atendido.

A análise do perfil de empresário, com reconhecida capacidade empreendedora, viabilizou a contextualização prática dos conteúdos evidenciados pelo modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013). Nesse sentido, confirma-se o pressuposto da influência das experiências de carreira empreendedora na exploração de novas possibilidades, e no processo de transformação de experiência em conhecimento empreendedor. Referida análise satisfaz, pois, o primeiro objetivo específico do trabalho.

A compilação e a análise desses elementos permitiram o estudo de um modelo de intervenção na consultoria, que utiliza abordagem inspirada na motivação, no pensamento e na forma de agir dos empreendedores-clientes. Com base nos resultados obtidos, sintetizados no Quadro 2.a e no Quadro 2.b, e aplicados ao perfil do empreendedor objeto do estudo de caso, conclui-se que o segundo e último objetivo específico foi contemplado.

O modelo de intervenção em lide poderá ser útil para auxiliar os consultores a utilizarem metodologias de abordagem mais adequadas ao perfil de cada cliente, obtendo assim maior engajamento e índice de aprendizagem deste, aumentando substancialmente as possibilidades de êxito dos projetos, em benefício em ambas as partes. Desse modo, ratifica-se o pressuposto de que a abordagem que considera a singularidade do perfil empreendedor oferece um diferencial às práticas de consultoria de organização.

Como limitadores da pesquisa, cite-se o espaço amostral, reduzido a um estudo de caso, que não contempla todas possibilidades dos componentes do modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013), nem do modelo de intervenção estudado. Além disso, o estudo não permite concluir que o referido modelo de intervenção pode ser aplicado a clientes de grande porte.

De acordo com os resultados obtidos e nas conclusões, objetivando a continuidade e aprofundamento dos estudos no campo da aprendizagem empreendedora aplicada à consultoria de empresas, sugerem-se algumas possibilidades de pesquisas futuras:

- Replicar o mesmo estudo junto aos colaboradores da empresa, uma vez que estes também influenciam diretamente os resultados dos trabalhos de consultoria;
- Efetuar pesquisa aplicando o mesmo modelo de intervenção inspirado no modelo de Politis (2005 *apud* SILVA, 2013), a empresários de grande porte.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO. **Utilização eficaz da consultoria de organização**. Anais do seminário. Rio de Janeiro, 1978.
- AZEVEDO, Ana Cláudia; MANTHEY, Nilvane Boehme; LENZI, Fernando César. O ensino do empreendedorismo em cursos de graduação: panorama das práticas dos cursos de ciências sociais aplicadas. *In: IX ENCONTRO SOBRE ESTUDOS DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*, 2016, Passo Fundo. Artigo. Passo Fundo: EGEPE, 2016. Disponível em <<http://www.egepe.org.br/2016/artigos-egepe/331.pdf>>. Acesso em 06 out. 2016.
- BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CAVALCANTE, C. B; GOMES E. B. P; PEREIRA A. F. N. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CROCCO, L; GUTTANN, E. **Consultoria Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DALFOVO, Oscar; BISS, André Felipe da Silva; HAYDE, Cristian Tadeu Von Der; TAMBORLIM, Norberto. Alteração de um ambiente empreendedor através da hipermídia adaptativa. Pedro Leopoldo: **Revista Gestão & Tecnologia**. Pedro Leopoldo, MG, v. 13, n. 3, p. 77-100, set./dez.2013. Disponível em: <<https://revistagt.fpl.edu.br/get/article/viewFile/437/469>>. Acesso em: 20 set. 2016.
- DIAS, Tania Regina Frota Vasconcellos; MARTENS, Cristina Dai Prá; LACERDA, Fabrício Martins. Dimensões de aprendizagem empreendedora em contexto de insucesso empresarial: estudo com proprietário-dirigente de uma pequena empresa. Gramado. *In: 8º Congresso IFBAE*, 18 e 19 mai. 2015. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/1168&gws_rd=cr&ei=Zz74V6PwKcOawQSXkaCQAg>. Acesso em: 15 set. 2016.
- DINATO, Maria Rosilene Sabino; SANDIM, Ângela Salgado de Andrade; CERNACH, Ana Claudia. Educação Empreendedora: O Processo de Aprendizagem como Fator de Mudança. São Paul. *In: 5º Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas EGEPE*, mar. 2008. Disponível em: <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/saopaulo/395_trabalho.pdf>. Acesso em: 25 set. 2016.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.
- DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: O Homem**. São Paulo: Nobel, 2001

FERREIRA, Paulo Gitirana Gomes; MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro Leão de. Empreendedorismo e Práticas Didáticas nos Cursos de Graduação em Administração: os Estudantes Levantam o Problema. **Revista Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração ANGRAD** - v. 7, n. 2, abr./jun. 2006. Disponível em: <http://www.old.angrad.org.br/resources/circuits/edition/edition_24.pdf>. Acesso em: 01 out. 2016.

FILION, Louis J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 3, jul./set. 2000.

FRIEDLAENDEDR, Gilda Maria Souza. **Metodologia de ensino-aprendizagem visando o comportamento empreendedor**. 2004. Dissertação (Pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

HENRIQUE, Daniel Christian; CUNHA, Sieglinde Kildl. Práticas didático-pedagógicas no ensino de empreendedorismo em cursos de graduação e pós-graduação nacionais e internacionais. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 09, n. 5, 2008, p. 112-136. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000500006. Acesso em: 01 set. 2016.

KNOWLES, Malcom S; III HOLTON, Elwood F.; SWANSON, Richard A. Tradução de Sabine Alexandra Holler. Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.15 n. 6, nov./dez. 2011.

LABORATÓRIO DE CONSULTORIA. Perfil da consultoria no Brasil: base 2013. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://laboratoriodaconsultoria.com.br/site/category/perfil-da-consultoria-no-brasil/>>. Acesso em: 31 jul. 2016.

MERRON, K. **Dominando consultoria: como tornar-se um consultor master e desenvolver relacionamentos duradouros com seus clientes**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.

MORAES, L. V. S.; HOELTGEBAUM, M. **Um modelo para a análise do processo de aprendizagem de empreendedores**. In: Third International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, 2003, São Paulo. Third International Conference of the Iberoamerican Academy of Management. São Paulo, 2003. v. 3. p. 1-20.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, Júlio César Pereira. **Aprendizagem e competências empreendedoras: estudo com gestores de tecnologia da informação na região metropolitana de Fortaleza - CE**. 2013. Dissertação (Mestrado profissional em Administração e Controladoria) –

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – FEAAC, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

SCHEIN, Edgar H. **Princípios da consultoria de processos**: para construir relações que transformam. São Paulo: Peirópolis: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TZURIEL, David; ALFASSI, Miriam. Cognitive and Motivational Modifiability as a Function of the Instrumental Enrichment (IE) Program. Vol. 8, p. 91-128. 1994. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1300/J008v08n02_06>. Acesso em: 15 ago. 2016.

ZAMPIER, Márcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wüshc. **Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora**: modelo conceitual de pesquisa. Rio de Janeiro: Cad. EBAPE.BR vol. 9, p. 1, jul. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000600007>. Acesso em: 10 set. 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado ao Empresário e transcrição das respostas QUESTIONÁRIO APLICADO AO EMPRESÁRIO WALDEMAR GARCIA DE MELLO E TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS

1. Na sua concepção, o que significa empreender, e o que o leva a fazê-lo?

– Na minha concepção empreender é realizar sonhos, desejos ou transformar realidades. O que me leva a empreender é o mercado. Se o mercado é favorável, ele tem venda, isso é fundamental. Não adianta eu sonhar com um produto lindo, maravilhoso, mas que não tem mercado. Primeiro tem que ter venda (demanda) para o mercado ir.

2. Você acredita que já nasceu com espírito empreendedor, ou o desenvolveu ao longo da vida?

– Todos nascem com diferentes dons. Para empreender são necessárias algumas características, mas também é um aprendizado.

3. Como descreveria sua visão de mundo, seja em relação aos negócios, seja em relação às pessoas?

– O mundo é um mistério. Para ser feliz, é preciso servir uns aos outros. É a parte social. Tenho mais alegria em dar do que em receber, pois quem dá, tem de sobra. Os negócios são necessários para suprir as nossas necessidades físicas, e a convivência com a equipe faz bem à alma.

4. O que move você a criar todas as empresas que criou, e a motivar como faz, por exemplo, os produtores a migrarem da produção convencional para a de orgânicos?

– Eu achava que precisava contribuir para nossa comunidade repor os cerca de três mil empregos diretos, perdidos com o fechamento de uma indústria, à época da minha formatura em engenharia. Pensando nisso, vim morar e abrir postos de trabalho aqui (em Santo Aleixo-RJ). Resolvi empreender na agricultura, e fui produtor de culturas convencionais durante anos. Na época, não percebia que seria possível plantar sem esses recursos. Com o tempo, surgiram várias técnicas para cultivo de orgânicos, que além de não oferecerem risco de contaminação aos produtores e consumidores, vinham sendo valorizados pelo custo de produção. Como tinha consciência dos perigos dos agrotóxicos,

pois vi meus parceiros perderem a vida com câncer, comecei a fazer um trabalho com os que sobraram, em prol dessa nova visão da agricultura, limpa. É interessante frisar que durante dois anos tentei, com muita dificuldade, só com argumentos, convencê-los a produzir orgânicos. Como eu percebia que o preço dos orgânicos estava muito acima do convencional, pensei: vou leva-los na feira para que eles tenham a experiência de vender um produto diretamente ao consumidor final, com o preço bem elevado. Levei um produtor na feira e ele ‘nunca mais’ quis plantar convencional. Pois o preço era ‘dez vezes’ maior do que ele vendia o convencional.

A princípio, o meu grande lance assim de empreender seria com o objetivo de gerar emprego local. Então eu vim, abri empresa, fui abrindo empresa e tal, mas sem saber, fui sendo lançado a sair de uma, abrir outra, sair de uma, abrir outra. Uma por perseguição do Inbra, outra por briga com sócio... E não enxergava isso talvez como plano de Deus. Eu só fui reconhecer o plano de Deus quando eu tinha 42 anos, que eu fui fazer um acampamento da Renovação Carismática Católica. E ali eu comecei a perceber Deus. Eu percebia que Deus interferia na vida da gente, e depois comecei a ver a minha história com Deus. Na verdade, Ele foi me corrigindo, e me conduzindo, pra eu atingir esses objetivos. E na verdade os objetivos estão sendo alcançados, não por mérito meu, mas por condições divinas, praticamente. Porque, por que eu saí de uma sociedade e fui pra outra, porque que eu fui perseguido por uma Instituição? E isso tudo foi gerando uma empresa, e eu fui largando, foi gerando uma empresa, e eu fui largando... Hoje eu tenho aqui, talvez, uma quantidade enorme de empresas que eu fui fundador. Não sou dono de nenhuma mais, e os empregos estão acontecendo. E hoje, para finalizar assim as minhas metas, os meus objetivos, seria ensinar a eles (às pessoas de Santo Aleixo-RJ) a empreender, e isso (já) está sendo feito, né. Essa Feira da UERJ é um exemplo (Vide maiores detalhes na resposta à pergunta nº 12). São cinco empreendedores numa feira, que não tinham nada, né, e estão tendo essa oportunidade. E se Deus quiser vai vir muito mais. E Ele está mostrando que o caminho é esse, o caminho é ‘fazer e sair fora, fazer e sair fora’.

5. Quando você analisa uma possível oportunidade de negócio, que fatores normalmente considera?

– Viabilidade, constância, se é possível e dificuldade. Dificuldade, não no sentido de desânimo, mas em relação à concorrência. Pois normalmente quanto mais difícil (de outros entrarem), melhor o negócio. E me pergunto: é bom para o mundo? Quando penso

em algum negócio novo, procuro ver, conhecer e se possível experimentar, antes de fazer a empresa.

6. Como é, para você, lidar com o fator “risco”?

– Quanto ao risco, sempre existe. Mas quando não enfiamos os pés pela cabeça, serve de aprendizado e, quando acontece (esse risco se confirma em fracasso) não perdemos tanto.

7. Você diria que seu aprendizado ocorreu igualmente nos revezes e nas situações de êxito dos empreendimentos?

– Meu maior aprendizado ocorreu num revés, quando quebrei com minha primeira empresa. Os principais fatores do meu aprendizado foram, primeiramente, o reconhecer meus erros; segundo, voltar com determinação e corrigir os erros; terceiro não errar mais (não reincidir). Fazendo isso, um ano após quebrada, a empresa estava recuperada. Nos momentos difíceis, não murmurei, não reclamei. Percebi meu erro, reconheci, e assumi o propósito de dar a volta por cima. Acho que quando a gente fica no erro é complicado, pois não se chega a lugar nenhum.

8. Diz-se que a prática, o contexto e a ação são os maiores mestres do empreendedorismo. Você concorda? A seu ver há outros importantes? Quais?

– São importantes sim, mas não o suficiente. O mais importante é a equipe. Empreender é como um professor na sala de aula, é como um treinador no campo de futebol. Fica mais claro um treinador: se ele não tiver uma equipe boa em campo, dificilmente ele consegue os objetivos. Ele tem que saber valorizar a equipe, dar liberdade de ação à equipe, reconhecer os talentos de cada um e formar a equipe. A equipe tem que ser unida. Se conseguir esse objetivo a gente vai longe.

Uma das coisas que me foi muito favorável quando eu estudava engenharia, (foi que) eu tive um professor que ensinou que ‘tudo na vida é igual’. Aí ele deu um exemplo da engenharia civil com a engenharia hidráulica e a engenharia elétrica. Na elétrica ele comparou a eletricidade com a água, o fio com o cano, o interruptor com a torneira, a caixa (d’água) com o transformador. E realmente a gente ia vendo muita semelhança em tudo, quer dizer, tudo era muito simples, uma regra só pra tudo! E isso me facilitou muito na vida, porque comecei a perceber também que o comércio, a indústria, a agricultura, serviços, são muito parecidos. Muda o serviço, a ação, os produtos, mas pra fazer, tudo se torna muito igual.

9. Que influência na sua forma de atuar como empreendedor, teriam fatores como flexibilidade, experimentação, descoberta e inovação?

– Flexibilidade: Sou bastante flexível. Escutei uma frase um dia, de um amigo, que marcou muito: ‘o trabalho te ensina a trabalhar’. Isso quer dizer, lance-se e espere o caminho a seguir; experimentação: depois de consolidado o seu negócio principal, chega a hora de dar novos saltos. A atividade nova, produtividade maior, com equipamentos diferenciados etc.; descoberta: é interessante a observação do que tem no mercado, e do que te apresentam em aspecto, qualidade etc. Acho que, se alguém já inventou a roda, vamos copiar e aperfeiçoar; inovação: é fundamental, simples, tudo que para de crescer, tudo que para de se modificar, morre. Inovar é fundamental.

10. Em que grau você valoriza suas experiências empreendedoras iniciais, como contribuição para as investidas seguintes? Teria algum exemplo?

– O início é muito importante. É uma escola, um aprendizado. Na minha primeira empresa eu fiz meu plano de negócio e fui em frente. Abandonei meu emprego de engenheiro da marinha com dois dias de casado. Ia ser Engenheiro e Segundo Tenente. E com muito sacrifício e determinação, em dois anos conseguimos pagar todos os equipamentos, fazer prédio próprio, quer dizer, a fábrica (de massa de pastel) cresceu num nível muito bom. Aconteceu um fato interessante: ao final desses dois anos, conversando com minha esposa, achei que estava indo muito bem, e que com trinta anos (de idade) eu pararia de trabalhar. Eu matematicamente (eu sempre uso a matemática, muito), eu vi uma progressão enorme, (de) em dois anos conseguir aquilo feito. E interessante é que, com trinta e três anos, eu estava ‘quebrado’, plantando batata doce com uma enxada na mão. Se eu vendesse tudo que tinha, não pagava minha dívida. Aquilo pra mim foi um aprendizado muito grande, porque a minha prepotência, o meu eu, foi todo por baixo, né, foi todo derrubado. Então essa experiência de abandonar tudo, abandonar a Marinha, abandonar um emprego que todo mundo gostaria de ter, Engenheiro da Marinha, e aventurar num sonho de gerar emprego no meu lugar, isso tudo estava indo muito bem. Até o dia em que eu perdi o chão, por erro meu, por prepotência, por vaidade, um monte de problemas que são humanos. Mas o grande lance disso tudo – (que) até já falei numa das respostas anteriores – é que eu não murmurei, não culpei ninguém, eu procurei ver

onde que eu errei e busquei a correção do meu erro. E esse foi o passo fundamental, porque a partir da minha correção, do meu erro, eu passei a acertar mais, e não cair mais.

Até então – é interessante também eu falar isso – eu era meio afastado de Deus. Eu não tinha religião fixa. Eu tenho até irmão padre, mas nada me batia assim, de sentimento para isso, e tal. E... eu percebia que uma ‘vozinha’ falava pra mim: ‘você não disse que faria isso, que estaria..’ (rico aos 33 anos?). Então eu comecei a perceber um pouco, Deus. Sem seguir religião, mas a perceber que Deus existia.

11. Quanto aos conhecimentos adquiridos ao longo de sua carreira empreendedora, em que grau diria que contribuíram para o reconhecimento de oportunidades de negócio e para o aumento da eficácia em lidar com as responsabilidades dos novos negócios? – Como disse em uma resposta anterior, o empreendedor tem o dom, dom de Deus, Deus dá a cada um. O meu talvez seja mais direcionado para empreender, mas ao mesmo tempo, empreender também é um aprendizado. Você tem que aperfeiçoar o dom que Deus te deu, tem que ir melhorando a cada dia que passa. Então assim, eu hoje tenho um aprendizado muito grande, porque já errei várias vezes, em abertura de mais de vinte empresas diferentes. E com certeza cometi mais de vinte erros diferentes. E isso vai gerando um ‘não errar’, né. Por exemplo, quando fiz a primeira sociedade, eu tive alguns erros que na segunda eu tentei corrigir. Mas também tive outro tipo de erro, que depois eu não quero mais sociedade (sorri). Então é assim, tem um exemplo atrás do outro.

Agora um exemplo mais concreto de aprendizado, que eu estava esquecendo de falar, é que quando eu tinha a primeira empresa, a gente foi tendo algumas dificuldades financeiras e fui sendo levado pelo banco. Empréstimos, a fazer compromissos, um atrás do outro, um para cobrir outro, e tal. O aprendizado maior, meu, é que eu comecei a me capitalizar. Eu acho numa empresa, o mais importante, hoje, eu vejo que ela tem que se capitalizar. Porque se ela depender de banco, daqui a pouco ela estará na mão de banco. Então, o empréstimo... depois que eu perdi a primeira empresa praticamente, quando eu ‘quebrei’, eu passei a botar isso na cabeça. A depender o mínimo de capital externo. Eu hoje, tenho até condição de fazer tudo com o meu capital, graças a Deus!

12. Como descreveria seu processo de tomada de decisão nos negócios? Você utiliza alguma técnica de análise? Poderia citar um exemplo?

– Eu uso muito matemática, e também o bom senso. Acho que a matemática é fundamental. Técnica: observar a dificuldade não como um fator de desânimo, (pois) se for fácil, qualquer um pode fazer. Mas se eu posso enfrentar, quanto mais difícil, melhor.

Dê-me as possibilidades, dê-me a infraestrutura para conseguir o objetivo. E sempre, antes de tudo (pergunto): isso vai ser útil para o mundo?

Hoje, infelizmente, preciso saber se tenho ‘estômago’ (risos) para encarar o funcionalismo público. Então é uma tristeza, a corrupção está enorme... é (de) desanimar. Tomara que isso mude.

Um exemplo claro de (ação de) empreendedor: eu fui para a reunião da Feira Agroecológica da UERJ, Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Fui participar como componente de grupo. O objetivo meu inicial era alcançar (obter permissão para instalar) duas barracas – uma de comércio e uma de produção. Para que isso, para o mesmo carro levar um produtor e um comerciante, e com o mesmo carro o frete ia sair mais barato. Chegando lá nas reuniões comecei a ver as oportunidades que apareciam. Apareceu a primeira oportunidade: aluguel de barraca. Eu não tenho nenhuma barraca, mas quando eu vi a proposta, eu me interessei. Porque eu vou pro mesmo lugar, saio daqui, posso levar as barracas, montar, alugar e voltar com as barracas no mesmo frete. Então, já geraria uma renda em torno de R\$ 1.600,00 a R\$ 2.000,00 por mês. O custo da barraca, eu rapidamente dei uma ‘calculadazinha’, R\$ 10.000,00 eu faria as barracas. Então o capital retornaria rapidamente. Depois também apareceu um líder da organização (que) gostaria de ver (alguém vender) caldo de cana e pastel. Ninguém se prontificou a fazer. Então eu voltando, retornando ao meu lugar, procurei uma família que tinha uma máquina de caldo de cana e era produtora rural e falei: não quer fazer isso, tal. Levei na reunião, então, eles também, abraçaram a questão e fizeram caldo de cana e pastel. Depois, uma produtora do local fazia queijos muito bons e tal, e era bem na linha agroecológica. Também levei ela numa reunião, ela foi e hoje está muito satisfeita vendendo queijo. Então, quer dizer, numa feira de oportunidades eu consegui barraca de produtor, barraca de comerciante, venda de salgados, caldo de cana, venda de queijos e montagem de barraca. E isso tudo eu levo numa Ranger com uma carrocinha atrás. Quer dizer, o mesmo frete leva pra todo mundo. Então assim, é uma visão que você que tá no lugar, você vê a oportunidade assim, rápido. E muita gente às vezes vai lá e não vê, não consegue enxergar muita oportunidade. Ou também não tem recursos pra fazer, né. A diferença é que eu, além de enxergar, eu hoje tenho recursos para fazer e ajudar. E na verdade nenhuma atividade dessa hoje é minha. Eu já passei pra todo mundo. Quer dizer, graças a Deus já passei pra cinco empreendedores locais

APÊNDICE B – Esclarecimentos adicionais fornecidos pelo entrevistado**ESCLARECIMENTOS ADICIONAIS FORNECIDOS PELO EMPRESÁRIO****WALDEMAR GARCIA DE MELLO**

1. [07:44, 28/12/2016] +55 85 00000-0000: Preciso que me situe numa linha de tempo, numa sequência: troca do emprego pelo empreendedorismo, empresa 1, empresa 2, experiência 1 etc. Ok?

[07:53, 28/12/2016] EdC Zico: Quando me formei, eu tinha um estágio numa empresa de Retificadores de Corrente, fornecia para Embratel. Houve uma crise no setor de eletrônica e a GE demitiu vários engenheiros, eu fui então fazer prova para Marinha. Passei no concurso para o Quadro Complementar de engenheiros da Marinha, entraria

[08:14, 28/12/2016] EdC Zico: Ao mesmo tempo que esperava pela convocação eu dei entrada na abertura de uma fábrica de massas aqui em Santo Aleixo, pensando em gerar empregos. Quando estava na lua de mel veio a convocação da Marinha, estava em Cabo Frio e fui para Praça Mauá me apresentar. Me apresentei e no mesmo instante me informaram que eu tinha viagem marcada para Bahia dois dias depois. A minha turma teria a formação na Bahia, eu perguntei sobre minha situação de casado, e não tinha casa, eu ficaria em alojamentos, como tinha que decidir em dois dias, pensei um pouco e fiquei desempregado. A fábrica de massa era um projeto que tive que acelerar o funcionamento. Em três meses aproximadamente estava montada. Em dois anos iniciamos a construção do prédio, e crescemos muito rápido. Como sociedade é complicada, eu estava ficando sem motivação e pensei em criar outra empresa para abrir a sociedade. Como meu objetivo era empregos em Santo Aleixo, vi na agricultura uma alternativa, só que cada negócio tem sua característica, o meu início na roça foi ruim, coloquei mais de dez pessoas para trabalhar, e eu sem experiência, foi um desastre, quebrei na roça e meu sócio quebrou a fábrica

[08:24, 28/12/2016] EdC Zico: Tendo que começar do zero de novo, pois minha dívida era maior que o patrimônio, foi difícil mas conseguimos virar a situação em um ano. Neste ano de infração beirando 300%, a nossa dívida se manteve no mesmo valor. Praticamente pagamos 2/3 da dívida em um ano. Com a fábrica controlada e observando o sistema de parceria que comentei, comecei a ver a agricultura como um bom negócio, e sem largar

a fábrica (isto é fundamental) fui tocando a agricultura até perceber que poderia sair da sociedade. Isto feito, cresci muito na lavoura até a Perseguição do Inca no meu trabalho.....

[08:55, 28/12/2016] EdC Zico: Muito importante também é a percepção de oportunidades novas, eu levava meus produtos vendia e voltava do Ceasa" batendo carroceria". Comecei fazendo frete de retorno, depois abri três sacolões em parcerias, nesta época um irmão meu estava sem atividades , resolvi abrir a primeira loja de material de construção com ele. Depois desta loja, um amigo me pediu ajuda para implantação de uma fábrica de Bolas, comecei ajudando e ele não conseguia ir sozinho me ofereceu sociedade , nesta época eu estava envolvido com vários negócios: Agricultura, sacolões, loja de material de construção, fábrica de bolas, uma salada de empresas..... Todas foram pra frente, e devagar eu ia saindo das sociedades, depois ia abrindo outras, por exemplo: Hoje tem loja de material de construção com genro(duas), com filho(uma), com irmão (duas), com outro irmão (uma). Todas fui sócio fundador e sai quando estavam caminhando sem minha presença, além destas experiências, ajudei um Clube com a construção de uma piscina semi olímpica, ajudei durante 10 anos na administração de escola comunitária (CNEC) fiz o Centro Cultural, e hoje ajudo os produtores na implantação das feiras orgânicas. Outras atividades como criação de peixes ornamentais, gráfica, brindes (Silk) , artefatos de cimento, construção de casa.....também foram feitas nestes períodos. Ajudei minha esposa na abertura da loja dela, ajudei minha filha na abertura do escritório de advocacia, ajudei alguns parentes na abertura de lojas de esquadrias de madeira. Esta semana comprei 10 novilhas para uma nova experiência com derivados de leite orgânicos.

[08:58, 28/12/2016] EdC Zico: Interessante é que 90% das empresas continuam em atividade. Algumas foram copiadas as nossas iniciativas e multiplicaram em outras, exemplo peixe ornamental, temos os melhores peixes do Rio.

2. [17:36, 28/12/2016] +55 85 00000-0000: Para melhor entender: o sistema de parceria rural ocorreu antes, durante ou após equilibrar as contas da Fábrica? Pelo texto pareceu-me após, mas pelo áudio, antes ou durante. Só para ficar mais claro.

[17:44, 28/12/2016] EdC Zico: Quando resolvi voltar para a fábrica me apareceu um sr que me fez a primeira proposta de parceria, eu estava firme na fábrica, e mandei fazer uma área para ele plantar batata doce. Quando chegou a época da colheita, ele colheu e eu levei ao Ceasa para vender, tirei minha parte e paguei a parte dele. Achei interessante

e ele também gostou e assim começamos , ele trouxe outros irmãos e o time foi crescendo, praticamente a agricultura cresceu junto com a recuperação da fábrica.

[18:25, 28/12/2016] EdC Zico: A parceria para o dono do terreno dá pouco trabalho, eu tinha um Tratorista que preparava as terras, entregava os insumos e o parceiro me entregava o produto pronto para a venda. Quando a produção chegou a 12 toneladas por semana, eu ia três vezes por semana no Ceasa. Os outros dias eu andava na roça para planejar lavouras com o meu melhor parceiro.

3. [18:32, 28/12/2016] +55 85 00000-0000: Qual a proporção? A parte dele?

[18:40, 28/12/2016] EdC Zico: Talvez esta parte que me favoreceu, as parcerias são sempre mais para o dono da terra, eu fiz 50%. Isto me favoreceu porque os caras queriam vir pra Santo Aleixo ser parceiro, eu em pouco tempo tinha mais de 20 parceiros, com a parceria era familiar, chegava a ter 40 trabalhadores na lavoura. Meu ponto de equilíbrio seria 10 trabalhadores, como eu tinha muito mais, ganhava bem na roça. Outra situação era a transparência nas vendas, eu sempre levava um parceiro pra vender junto.

[18:41, 28/12/2016] +55 85 00000-0000: Excelente.

4. [18:42, 28/12/2016] +55 85 00000-0000: Qual é a prática de divisão local?

[18:49, 28/12/2016] EdC Zico: Normalmente a terça, quando dão um pouco mais dividem com o parceiro os insumos. Parceiro meu só dava a mão de obra. Outra situação é o valor de venda, normalmente os parceiros são enganados. Eu tinha três parceiros que tiravam 10 salários mínimos por mês, era uma constante isto. Hoje só tem um destes três vivo. Os outros dois eram grandes amigos meus, eram mais velhos e eu os respeitava muito.

[09:34, 29/12/2016] +55 85 00000-0000: Bom dia, Zico. Você menciona que você abriu "três sacolões em parceria". Poderia descrever o que você chama de sacolões? É que de eu não tenho certeza se o conceito é o mesmo em todo o País.

[10:20, 29/12/2016] EdC Zico: Sacolão é comércio de hortifrutigranjeiros, antigamente tinha um preço único, por isso " sacolão" . Enchia a sacola e pesava.

5. [12:35, 29/12/2016] +55 85 00000-0000: Os sacolões eram supridos apenas por suas lavouras ou havia outros fornecedores? Havia parceria também com os funcionários que tocavam a operação interna (atendimento, caixa etc)?

[13:12, 29/12/2016] EdC Zico: A parceria funcionava assim: Eu fornecia os produtos, alguns da minha produção, como eu ia no Ceasa vender, aproveitava para comprar o que não produzia. O parceiro dava o ponto de venda e vendia, o lucro dividia comigo. A comercialização era com ele, os funcionários eram dele. Eu só fornecia.

[13:16, 29/12/2016] EdC Zico: Na verdade não é lucro dividido é saldo entre compra e venda dividido e cada um tinha suas despesas, eles com mão de obra e instalações e eu com carro e mão de obra para comprar.

6. [08:29, 31/12/2016] +55 85 00000-0000: Bom dia. Na experiência a fábrica de bolas, você dava bônus em salário tendo por base o salário do parceiro ou salário mínimo?

[12:19, 31/12/2016] EdC Zico: A proposta era gratificar em cima dos salários de cada um. Todos nós sócios tivemos o dobro de salários no ano seguinte.

7. [12:20, 31/12/2016] +55 85 00000-0000: E o que determinava quantos salários? Havia metas por faixa ou algo assim?

[12:21, 31/12/2016] EdC Zico: Eu tinha o capital de giro que precisava manter, o saldo eu distribuía.

[12:23, 31/12/2016] EdC Zico: Interessante, é que se fosse por cotas, eu ganharia muito mais, e os sócios menores ganhariam pouco.

8. [12:22, 31/12/2016] +55 85 00000-0000: Quando puder, discorra um pouco sobre a experiência com os peixes ornamentais, ok?

[12:29, 31/12/2016] EdC Zico: Quando eu fui perseguido pelo INCRA, eu pensei em comprar outra área para me manter na agricultura, comprei o sítio e a metade era um

pântano. Eu tinha um primo que criava peixe ornamental perto daqui, ele tinha um funcionário que estava saindo e me ofereceu, eu sugeri uma parceria ao rapaz, ele aceitou e demos início a criação aqui em Santo Aleixo.

9. [12:27, 31/12/2016] +55 85 00000-0000: Então após a divisão entre você, o sócio inicial (que se tornou político) e os sócios admitidos posteriormente, o que ficava como resultado no demonstrativo de resultado da Empresa?

[12:40, 31/12/2016] EdC Zico: colocar valores para exemplificar melhor. Eu e o sócio recebíamos 6.000,00 . O gerente 2.000,00, os outros 5 recebiam 1.200,00. Isto dá um total de R\$ 20.000,00 de pró-labore total. No final do ano eu fechava um balanço e sobrava por exemplo R\$ 540.000,00, eu deixava R\$ 300.000,00 de capital de giro e distribui R\$240.000,00 , cada sócio recebia de gratificação mais 12 pró-labore.

[12:41, 31/12/2016] EdC Zico: 12 vezes 20.000,00

[13:03, 31/12/2016] +55 85 00000-0000: Entendi.

APÊNDICE C – Relato de outras experiências, oferecido pelo Empresário**RELATO DE OUTRAS EXPERIÊNCIAS, OFERECIDO PELO EMPRESÁRIO
WALDEMAR GARCIA DE MELLO**

----- Mensagem encaminhada -----

De: **Waldemar Mello** <000000000@gmail.com>

Data: 17 de janeiro de 2017 18:27

Assunto: Estudo de Caso – Waldemar Mello

Para: Carlos Xavier <000000000@gmail.com>

Boa tarde Carlos,

Tem duas experiências interessantes que vou te passar, fica a critério seu colocar ou não no trabalho. Estas experiências são de ver a confirmação da Palavra de Deus na nossa vida.

1) Em 1996 eu pedi para um irmão meu, Dié, ser candidato a prefeito e um outro irmão, Homero, candidato a vereador, só que o candidato a prefeito da oposição era o meu maior cliente da fábrica de bolas, tive uma experiência interessante neste ano, fui coordenador da campanha de prefeito e conheci o que é a política no seu interior.

Pra resumir : O prefeito da oposição ganhou com 33.500 votos e gastou (quatro milhões) R\$ 4.000.000,00 e meu irmão teve 32.000 votos e gastou R\$150.000,00. A apuração foi tão equilibrada que até comemoramos a vitória, mas 'a luz acabou" e quando voltou , perdemos!!!!

Eleição em outubro e, em dezembro meu maior cliente que comprava 30% da venda do mês, por eu ser adversário político não comprou bola comigo (eu que negociava com ele). Meu sócio , que não tem nada haver com meu irmão comentou " perdemos o nosso maior cliente", eu escutei e isto me incomodou, eu prejudiquei ele, pensei. Por um momento me direcionei a Deus e pensei: O Sr sabe da minha intenção e agora? prejudiquei a empresa....

Logo em seguida, talvez no outro dia, a secretária da fábrica me falou que uma pessoa que vendia extintores num posto tinha um cliente que queria comprar muita bola e ela não conhecia outra fábrica, percebi que ali veio a resposta de Deus, e pedi para a

vendedora deixar eu negociar (era 7.000 bolas) e se eu fechasse a venda, daria a comissão pra ela. Para resumir: Vendemos muito mais que os 30% que perdemos e a venda é o ano todo, não só dezembro e até hoje continuamos a vender nos postos de gasolina.

2) No sítio de peixe eu tinha um ótimo parceiro que me pediu para vender um lote para ele construir uma casa, eu vendi e logo depois ele quis um outro lote, "sabendo" que ele ia fazer uma estrutura para criar peixes , e eu ia perder a parceria , vendi assim mesmo, pensei " Não posso tirar a oportunidade do outro crescer". Não demorou muito e ele veio me falar: " Zico , eu fiz uns tanques de peixes no meu sítio e vou sair, mas treinei o meu irmão para continuar a parceria no meu lugar, vou criar outras variedades de peixes ", ele começou a criar uns peixes interessantes e mais clientes iam comprar com ele, com isso minha venda aumentou ,pois no caminho os clientes novos compravam comigo também. Vi neste caso também a confirmação da palavra de Deus, Marcos 10, 28-31. (Pedro começou a dizer-lhe: "Eis que deixamos tudo e te seguimos."Respondeu-lhe Jesus. "Em verdade vos digo: ninguém há que tenha deixado casa ou irmãos, ou irmãs, ou pai, ou mãe, ou filhos, ou terras por causa de mim e por causa do Evangelho que não receba, já neste século, cem vezes mais casas, irmãos, irmãs, mães, filhos e terras, com perseguições e no século vindouro a vida eterna. Muitos dos primeiros serão os últimos, e dos últimos serão os primeiros.)

Um grande abraço

Zico

ANEXO**ANEXO A – Autorização de cessão gratuita de direitos de depoimento oral e escrito**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
FORTALEZA-CE**

CESSÃO GRATUITA DE DIREITOS DE DEPOIMENTO ORAL E ESCRITO

Pelo presente documento, eu Waldemar Garcia Mello, RG: 812516474, emitido pelo DIC RJ, residente e domiciliado à Rua Edna Soares, número 130 - Santo Aleixo - Magé-RJ, declaro-me ciente da publicação dos meus depoimentos e entrevistas, de caráter histórico e documental, que prestei ao pesquisador Francisco Carlos Xavier Oliveira, CPF 258.758.093-53, RG:970.130.220-51, emitido pela SSP-CE, residente e domiciliado à Rua Amâncio Valente, 155, Bloco B, ap. 302, bairro Cambeba, Fortaleza-CE, como subsídio à construção de seu trabalho de conclusão de curso em Pedagogia, na Universidade Federal do Ceará.

O pesquisador supracitado fica conseqüentemente autorizado a utilizar, divulgar e publicar, para fins acadêmicos e culturais o mencionado depoimento, no todo ou em parte, editado ou não, bem como permitir a terceiros o acesso para fins idênticos, com a ressalva de garantia, por parte dos referidos terceiros, da integridade do seu conteúdo.

Fortaleza, 26 de janeiro de 2017



Waldemar Garcia Mello