

**ESTUDOS DE CASOS: DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS  
EMPREENDEDORAS DE GRADUADOS PELA FACULDADE DE CIÊNCIAS  
ADMINISTRATIVAS DO CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS**

OLIVEIRA, Kerly Cristina de<sup>1</sup>  
CAIXETA, Ronaldo Pereira<sup>2</sup>

**RESUMO**

Nesse estudo objetivou-se traçar o perfil dos empresários / empreendedores graduados em Administração pela Faculdade de Ciências Administrativas – FACIA –, do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM –, observar as principais características dos mesmos e a contribuição acadêmica conferida a eles por essa instituição. Pressupunha-se que haveria uma contribuição acadêmica para a formação profissional dos empreendedores e o presente trabalho permitiu verificar o aperfeiçoamento dos empreendimentos a partir do curso de Administração. O mesmo culminou na identificação, por meio dos relatos colhidos, dos principais comportamentos, características e experiências empreendedoras desenvolvidas pelos graduados em administração pelo UNIPAM.

**PALAVRA CHAVE:** Empreendedorismo. Desenvolvimento socioeconômico. Perfil empreendedor.

**ABSTRACT**

In that study, it was aimed at to research the entrepreneurs' profile / graduate entrepreneurs in Administration for University of Administrative Sciences - FACIA, of the Academic Center of Ducks of Mines–UNIPAM, to observe your characteristic principal and the academic contribution checked the graduate entrepreneurs by this institution. The study was accomplished subsidies through obtained in a bibliographical study for theoretical on entrepreneurship, your concept, characteristics and statistical data, through which the enterprising competences of those studied were analyzed. For the sampling, six former-students of the course of Administration of UNIPAM were selected, that develop managerial activities in several branches. The methodology used for this work it was descriptive of qualitative stamp, accomplished through semi-structured interviews. It was presupposed that there was an academic contribution for the entrepreneurs' professional formation and the

---

<sup>1</sup> Graduanda do 8º Período de Administração Noturno 2007 do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM. kerly@fiemg.com.br

<sup>2</sup> Professor do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM. ronaldocaixeta@acipatos.org.br

study allowed to verify the improvement of the enterprises starting from the course of Administration. The study culminated in the identification of the principal behaviors, characteristics and enterprising experiences developed by the graduate ones in administration for UNIPAM through the picked reports.

**KEY-WORDS:** Entrepreneurship. Entrepreneurs' profile. Socio-economic development.

## 1 INTRODUÇÃO

No universo das organizações empresariais, o mercado cada vez mais competitivo, inovador e mutante tem impulsionado o indivíduo a evoluir em sua maneira de administrar ou de gerenciar seus empreendimentos. Este cenário é também capaz de apresentar oportunidades para a exploração de novos empreendimentos.

Vive-se em um momento no qual o mercado deixa de ser habitado exclusivamente por grandes corporações para dar espaço a um novo formato de organizações, as de menor porte, mas que apresentam grande potencial de geração de emprego, renda e desenvolvimento. O fenômeno das micro e pequenas empresas e também das empresas de médio porte só é possível através da atuação do indivíduo inovador, criativo e capaz de assumir riscos, que é denominado empreendedor.

O empreendedorismo no Brasil pode ser visto como uma necessidade imperiosa para a sustentação e a continuidade das empresas em um mercado marcado pela concorrência extremamente acirrada, uma vez que o país apresenta uma economia carente de iniciativas que gerem desenvolvimento socioeconômico.

O empreendedor, através de sua visão aguçada, enxerga a possibilidade da concretização de um projeto, sonho ou vontade pessoal e, dessa forma, caminha para seu sucesso e, conseqüentemente, para a solução de grande parcela dos problemas da economia atual. Para Dornelas (2001, p. 19),

os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o processo empreendedor devem ser estudados.

O desenvolvimento deste estudo proporcionou uma análise aprofundada sobre o tema empreendedorismo. Foram pesquisados ex-alunos graduados pela Faculdade de Ciências Administrativas – FACIA –, do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM –, em Administração que se tornaram empresários / empreendedores ou que desenvolveram

suas potencialidades empreendedoras a partir do conhecimento adquirido na graduação, uma vez que, de forma geral, este trabalho objetiva analisar quais são as características dos mesmos e avaliar a contribuição acadêmica em sua formação profissional.

De forma específica, este estudo objetiva promover reflexões a respeito do tema empreendedorismo, visto que essa palavra não possui ainda uma definição acabada ou universal. Objetiva-se também traçar o perfil dos empresários / empreendedores graduados em Administração pela Faculdade de Ciências Administrativas (FACIA) do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM); levantar as características empreendedoras utilizadas por eles como ferramentas na busca do destaque empresarial; avaliar a contribuição acadêmica na formação profissional dos empreendedores; analisar a contribuição dos empresários / empreendedores como geradores de emprego, renda e desenvolvimento na comunidade; levantar, dentre os casos analisados, quais empreendedores se aperfeiçoaram através da graduação e tornaram seu empreendimento mais promissor.

Para atingir os objetivos propostos e operacionalizar a execução do trabalho, o mesmo se iniciou com um levantamento de referencial bibliográfico / webliográfico acerca da temática em discussão. Foram utilizados para a coleta de dados secundários livros, artigos publicados em revistas e encontros acadêmicos, revistas especializadas e sites institucionais e de pesquisa. Os dados primários foram levantados a partir da realização de entrevistas semi-estruturadas na amostra definida.

A pesquisa realizada tem cunho descritivo e foi feita através do método de estudo de casos. Ela procurou descrever a trajetória empreendedora dos entrevistados, pois o simples levantamento de dados poderia deixar de analisar toda a complexidade envolvida no processo de análise do comportamento empreendedor. Segundo Yin (2001), quando o foco de uma pesquisa está direcionado para um problema contemporâneo e não para um problema de natureza histórica, a aplicação do estudo de caso é a alternativa mais apropriada.

O trabalho foi executado por meio de métodos de pesquisa qualitativa, pois esta modalidade facilita o estudo de questões que se apresentam de forma muito particular. Assim, para a realização do estudo proposto, foram selecionados seis (06) empresários, que cursaram Administração, curso oferecido pela Faculdade de Ciências Administrativas (FACIA) do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM). Após um contato prévio, foi explicado a esses empresários o objetivo do trabalho, a fim de que fossem agendas entrevistas com os mesmos.

As entrevistas foram semi-estruturadas em profundidade, através de um roteiro predefinido, que foi baseado em perguntas elaboradas no intuito de extrair informações necessárias para atender os objetivos propostos. Durante as entrevistas, foi utilizada como

ferramenta auxiliar no trabalho de pesquisa uma câmara de vídeo amador, que propiciou ao entrevistador um melhor estudo das respostas obtidas. Após a coleta de dados, as entrevistas foram transcritas em sua forma original e em sua totalidade e analisadas.

A análise dos dados se realizou a partir da revisão teórica que fundamenta este trabalho, porém, as observações extraídas se sujeitam à interpretação da pesquisadora. A técnica utilizada foi a de análise de conteúdo, a partir do material transcrito neste trabalho.

## 2 EMPREENDEDORISMO

O termo *entrepreneurship* (empreendedorismo) é definido de várias formas por diversos autores. Para Drucker (1986), *entrepreneurship* é a prática, é o ato criativo de empreender. Segundo Dolabela (1999), o termo empreendedorismo é utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, enfim, seu universo de atuação.

Dornelas (2005, p. 29) afirma que “a palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo”. No entanto, a conceituação de empreendedorismo passa por diversos autores sem que haja uma definição universal, ou um conceito acabado.

Oliveira (1995) postula que

empreendedor é todo indivíduo, que estando na qualidade de principal tomador das decisões, conseguiu formar um novo negócio ou desenvolver negócios já existentes, elevando substancialmente seu valor patrimonial, várias vezes acima da média esperada das empresas congêneres no mesmo período e no mesmo contexto sócio-político-econômico, tendo granjeado com isso alto prestígio perante as pessoas que conhecem essa empresa ou têm relacionamento com ela. (p. 22).

A atuação do empreendedor movimentam mercados e reverte-se em ações voltadas para a inovação de produtos, serviços ou processos em benefício da sociedade. Para Chiavenato (2005, p.5), “por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma idéia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado”.

Apesar de não haver um conceito acabado acerca da definição de empreendedorismo, pode-se encontrar, na base das várias definições elaboradas, no mínimo três características principais do empreendedor, sendo elas a iniciativa, a

criatividade e a capacidade de correr riscos, que serão tratadas com mais detalhes no decorrer deste trabalho. São diversas também as visões sobre a atuação empreendedora.

Para Druker (1986), o comportamento empreendedor está vinculado ao cultural, ao psicológico, bem como ao tecnológico. Segundo Mancuso (sd), o empreendedorismo está associado ao aprendizado familiar. Fillion (1991) afirma que o meio social, ou seja, a família, a escola, os amigos com os quais a pessoa convive, contribuem para a formação do seu auto-conceito, um dos fatores fundamentais do processo visionário. Para Carland et al (1984) (*apud* Souza, 2001), a diferença entre um negócio e um empreendimento de sucesso é a inovação, sendo, pois, uma gestão empreendedora aquela que combina as características pessoais do empreendedor à estrutura que ele implementa e à busca constante da inovação.

O empreendedor é aquele indivíduo capaz de perceber a viabilidade de um projeto e de possibilitar sua manutenção. Dessa forma, o empreendedorismo não seria apenas a competência necessária para se abrir um novo negócio, mas sim o combustível para manter a sobrevivência de um empreendimento. O empreendedor é o indivíduo visionário e realizador que implementa projetos, sonhos ou desejos em prol de sua realização pessoal, gerando como consequência de suas ações o desenvolvimento socioeconômico da comunidade onde atua. Para Brito e Weber (2003), cinco elementos / qualidades são fundamentais na caracterização de um empreendedor: criatividade e inovação, habilidade criativa, força de vontade, foco na geração de valor e capacidade de correr riscos.

O estudo e a discussão sobre as características e o perfil de empreendedores levam a reflexão sobre o empreendedorismo inato ou a capacidade de seu desenvolvimento gradual pelo indivíduo. Casos de empreendedores inatos são conhecidos, porém, Dolabela (1999, p. 109), afirma que "é possível aprender a ser empreendedor, mas como em algumas outras áreas, através de métodos diferentes dos tradicionais".

Para Drucker (1986), o empreendedor não se caracteriza por traços de personalidade e sim pelo comportamento diante da situação. Portanto, qualquer um pode aprender agir de forma empreendedora.

O empreendedor que atinge o sucesso é aquele capaz de otimizar o uso de suas competências empreendedoras, aliadas ao seu perfil comportamental, e aos traços marcantes de sua personalidade, a fim de implementar práticas bem sucedidas em seu negócio.

## **2.1 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL E MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

No Brasil, desde os anos 90, entidades, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, atuam como propulsoras das potencialidades de micro e pequenas empresas. Dornelas (2005, p. 26) postula que “o SEBRAE é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo suporte de que precisa para iniciar sua empresa, bem como consultorias para desenvolver pequenos problemas pontuais de seu negócio”.

Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor*- (GEM), que é uma pesquisa internacional liderada pela *London Business School* e pelo *Babson College* (EUA), o empreendedorismo por necessidade, em detrimento do por oportunidade, é, no Brasil, o principal fator gerador de nascimentos de novos negócios. Segundo o GEM 2006, dentre os países participantes da pesquisa, o Brasil ocupa a vigésima (20ª) posição no ranking de empreendedorismo por oportunidade e a sexta (6ª) posição no ranking de empreendedorismo por necessidade.

As Micro e Pequenas Empresas – MPEs –, em um país como o Brasil, tornam-se o instrumento de maior potencial na criação de emprego, tributos, renda e desenvolvimento socioeconômico. Passa pelas MPEs a missão de proporcionar uma melhor redistribuição de renda no país, pois através da atuação de empreendedores que fomentam o desenvolvimento destas empresas, vários indivíduos têm a oportunidade de atuar na sociedade como trabalhadores que conseguem transformar sua força de trabalho em renda, a qual possibilita o seu sustento e o sustento de suas famílias.

Para classificar o porte de uma empresa, é estabelecida pelo SEBRAE uma definição que utiliza como parâmetro o número de empregados da mesma. Assim, no seguimento da indústria, considera-se pequena empresa aquela que possui de vinte (20) a noventa e nove (99) empregados, média empresa a que apresenta de cem (100) a quatrocentos e noventa e nove (499) funcionários; a partir de quinhentos funcionários, a empresa é considerada uma grande empresa. No setor de comércio e serviços, o SEBRAE estabelece que a pequena empresa terá de dez (10) a quarenta e nove (49) empregados; a média, de cinquenta (50) a noventa e nove (99), e a grande empresa terá cem (100) ou mais empregados.

A disseminação e o apoio ao empreendedorismo de maneira voltada a uma educação empreendedora, ao desenvolvimento de ações de sustentação e de suporte ao empreendedorismo, assim como evolução das legislações que regem o funcionamento das MPEs, são medidas que podem promover não só a criação de novos empreendimentos, mas também a extensão do tempo de vida destas empresas

## **2.2 ENTIDADES E INSTITUIÇÕES DE APOIO E FOMENTO À ATIVIDADE EMPREENDEDORA**

Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno portes, apoiando os empresários de todo o Brasil, foi o propósito para o qual, em 1972, surgiu o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Dessa forma, presente nos (26) vinte e seis Estados e no Distrito Federal, o SEBRAE atua com a missão de “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo.” (SEBRAE, 2007). A visão de futuro estabelecida pelo SEBRAE para o ano de dois mil e dez (2010) é que “as micro e pequenas empresas constituam-se em importante fator de desenvolvimento do país, atuando em ambiente institucional favorável, com alto índice de formalização, competitividade e sustentabilidade.” (SEBRAE, 2007).

Segundo o estatuto do SEBRAE, em seu artigo quinto,

o SEBRAE tem por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento. (SEBRAE, 2007).

Além do atendimento oferecido através do site do SEBRAE, existem cerca de seiscentos pontos de atendimento dessa instituição espalhados por cidades distribuídas por todos os estados brasileiros. Para gerenciar suas ações, o SEBRAE dispõe de recursos financeiros oriundos da contribuição gerada pelas empresas, que é, em média, de 0,6% sobre a folha de pagamento recolhida pelo INSS. O empreendedor tem no SEBRAE uma instituição que o orienta, capacita e oferece suporte técnico para a sustentabilidade de seu empreendimento.

O Instituto Euvaldo Lodi – IEL –, foi criado em 1969, é parte integrante do Sistema de Confederação Nacional da Indústria – CNI – e atua através de Núcleos Regionais vinculados às Federações de Indústrias nos estados e no Distrito Federal. Para desenvolver a atividade empresarial no Brasil, o IEL age através de programas de desenvolvimento regional, enfocando cadeias, setores e arranjos produtivos locais. Dessa forma, impulsiona o desenvolvimento local, sustentando-o por meio de atividades que geram emprego e renda e também que valorizam o capital social de uma região.

O IEL tem como missão, conforme exposto em seu site (IEL, 2007), “promover o aperfeiçoamento da gestão, a capacitação empresarial e a interação entre as empresas e os centros de conhecimento, contribuindo para a competitividade da indústria brasileira,” com a visão de “ser uma referência nacional no aperfeiçoamento da gestão, na capacitação empresarial e na interação entre as empresas e os centros de conhecimento”.

A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC – foi fundada em 1987 e, conforme mostra seu site, tem como visão “ser cada vez mais reconhecida e valorizada - no País e no exterior - como instituição líder do movimento de criação, desenvolvimento e consolidação de empreendimentos inovadores orientados para a transformação econômica, social e cultural de regiões e nações”. (ANPROTEC, 2007). A ANPROTEC desenvolve papel importante no que tange à criação e ao desenvolvimento de novos empreendimentos.

As Incubadoras de Empresas tornam-se instrumento essencial ao fomento e à sustentabilidade das ações empreendedoras, ao servirem como instrumento estimulante para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas dos mais diversos ramos de atuação, desde a indústria à prestação de serviços ou o comércio. Partindo-se da premissa de que são as micro e pequenas empresas as grandes responsáveis pela criação de postos de trabalho, tributos e renda, justifica-se a importância de mecanismos que possibilitem seu desenvolvimento.

Segundo SEBRAE (2007),

no Brasil, estimativas já apontam que a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas que passam pelas incubadoras também fica reduzida a níveis comparáveis aos europeus e americanos. Para as nascidas fora do ambiente de incubadora, o SEBRAE aponta uma taxa de mortalidade de 80% antes de completarem o primeiro ano de funcionamento.

Os cursos superiores, preocupados com a formação empreendedora de seus discentes, aparecem como agentes importantíssimos na preparação de empreendedores capazes de implementar e de sustentar seus negócios. Dornelas (2005) ressalta que o empreendedor inato existe e continua sendo referência de sucesso. No entanto, outras pessoas podem ser treinadas e capacitadas para criar empresas de sucesso. A formação de indivíduos que possam exercer o empreendedorismo trazendo benefícios sociais é uma competência exercida por instituições de ensino superior, a fim de determinar o desenvolvimento do país. Acreditando nisso, o Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM –, através da Faculdade de Ciências Administrativas – FACIA –, é uma instituição comprometida com a formação de discentes dotados de um espírito empreendedor.



### 3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados nesta pesquisa, obtidos através de entrevistas junto aos seis participantes, serão apresentados, a fim de responder ao objetivo geral e aos objetivos específicos propostos neste trabalho. Para tal, o perfil, as características, o comportamento e a visão dos empreendedores participantes da pesquisa serão apresentados através da transcrição de suas próprias palavras, o que preserva a originalidade das idéias expostas, além de permitir que sejam expressas as opiniões dos entrevistados, coletadas durante os relatos.

Visando a aperfeiçoar o processo de análise dos dados coletados, os seis entrevistados foram organizados segundo o quadro a seguir:

**Quadro 1** Identificação dos entrevistados na pesquisa

|   | Entrevistado I    | Entrevistado II        | Entrevistado II       | Entrevistado IV | Entrevistado V   | Entrevistado VI    |
|---|-------------------|------------------------|-----------------------|-----------------|------------------|--------------------|
| <b>Atividade da Empresa</b>             | Transporte Urbano | Indústria de confecção | Indústria de sorvetes | Consultoria     | Construção Civil | Comercio varejista |
| <b>Ano de início das Atividades</b>     | 1970              | x                      | 1997                  | 2001            | 1997             | 1997               |
| <b>Porte da Empresa (Atual)</b>         | Médio             | Média                  | Micro                 | Micro           | Média            | Micro              |
| <b>Número atual de funcionários</b>     | 234               | 130                    | 06                    | -               | 30               | 17                 |
| <b>Sexo do Entrevistado</b>             | Masculino         | Feminino               | Masculino             | Masculino       | Masculino        | Feminino           |
| <b>Ano de Graduação do Entrevistado</b> | 1996              | 1994                   | 2004                  | x               | x                | x                  |
| <b>Idade do Entrevistado</b>            | 37                | x                      | 28 anos               | 42              | 47               | 37 anos            |

FONTE: Dados da pesquisa (2007).

### **3.1 O PERFIL EMPREENDEDOR: HISTÓRICO FAMILIAR E EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS.**

O estudo e a análise dos fatos relatados durante a pesquisa oferecem os subsídios necessários para perceber que o ambiente familiar, desde a infância, influencia a formação do perfil empreendedor do indivíduo. A educação, os valores apreendidos e as experiências vividas são componentes que definem o comportamento empreendedor e estimulam a criação e o desenvolvimento de empreendimentos.

Identificaram-se experiências nas quais o empreendedor cresce e se desenvolve em meio a um ambiente de negócio, como pode ser observado nos relatos a seguir.

Minha família tem origem, na verdade, de Santana de Patos de Minas. É uma família de muitos anos; eles eram empreendedores rurais. Meu pai é um médico formado, veio para Patos de Minas em 1959; ele empreendeu um hospital, o Hospital Nossa Senhora de Fátima. Nós somos seis irmãos. Depois meu pai empreendeu a suinocultura na região, foi o primeiro presidente da Associação Mineira de Criadores de Suínos. (ENTREVISTADO IV, 2007).

Eu comecei na oficina como ajudante, aprendendo um pouco de tudo. Depois fui para a área administrativa trabalhar com folha de pagamento, foi quando chegou o primeiro computador na empresa; ainda não tinha ninguém que mexia. Como eu já tinha um computador em BH, eu já comecei a pegar a folha de pagamento para informatizar. Trabalhei com o passe escolar, fazendo cadastramento e depois parti para a área de informática dentro da empresa do meu pai. (ENTREVISTADO I, 2007).

A experiência profissional adquirida pode determinar a identificação de uma possibilidade de negócio, pois proporciona o contato do empreendedor com o mercado e este empreendedor, através de observação, de análise e de visão de negócio, inicia suas atividades:

Meu primeiro emprego, eu trabalhei em uma loja durante dois anos. Quando eu comecei a fazer faculdade, eu comecei a trabalhar para poder pagar o curso de Administração. Eu trabalhei numa loja. "Calcinhas e Cuecas" era o nome. Eu tinha dezoito anos. Eu estudei de manhã e a noite; eu fiz dois cursos diferentes de uma vez só. Ai eu comecei a trabalhar nesta loja e também no intervalo de almoço eu já vendia algumas coisas tipo, algumas blusas para poder ajudar a pagar a faculdade, porque eu ganhava um salário, então tinha que ter mais algum complemento. (ENTREVISTADO VI, 2007).

Evidenciou-se, através das entrevistas, que o empreendedor, dentro da amostra estudada, pode, através de observação do ambiente ou da experiência profissional, estabelecer qual seria o seu ramo de atuação e, a partir daí, desenvolver seu empreendimento.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS: FERRAMENTAS PARA O DESTAQUE EMPRESARIAL

Não existe uma única característica ou uma combinação exata de características que determinem o destaque do empreendedor, porém há alguns comportamentos e características que são passíveis de identificação. Dentre estas características, foram verificadas junto aos entrevistados e são apresentadas com destaque em seus relatos: determinação e força de vontade; criatividade, capacidade inovadora e visão de futuro; capacidade de correr riscos e comprometimento.

Os relatos mostraram a ocorrência de histórias de superação pessoal e profissional. Nem sempre os empreendimentos surgem de condições favoráveis, pois encontram-se histórias de empreendimentos que nasceram em meio a condições que exigiram muita determinação e força de vontade do empreendedor:

Aí a coisa ficou feia, meu pai e eu trabalhávamos na roça de bóia-fria porque eu estava desempregado e ele também estava desempregado. É triste, um ser humano não merece a situação, mas pensar que não merece e não fazer por onde, você vai ficar lá, que é o que acontece com muita gente, porque você vai ficar lá. Eu acho que tem muita gente que vive aquilo, que sofre e não quer mais, fica, porque não tem opção. Aí, depois de fazer uns contatos, conversando com o Cláudio, que é o dono da marca Claerrô Sorvetes e é o meu primeiro patrão da época da loja de produtos para a fabricação de sorvetes, surgiu a idéia de comprar uma sorveteria montada em Catalão. Mas comprar com o quê? Eu não tinha dinheiro. (ENTREVISTADO III, 2007).

Nossa empresa começou, eu e mais duas pessoas trabalhando em um fundo de quintal, como a maioria das confecções em Patos e, de forma geral, isso foi um aprendizado porque eu tive que aprender a costurar, ou seja, aprendi a entender todos os processos de funcionamento. Com isso, você vai crescendo e vendo onde você deve investir e em determinado momento deve priorizar. Dois anos depois, saímos dessa fase de fundo de quintal e conseguimos alugar um local e ampliamos. (...) Hoje nós temos aproximadamente 130 pessoas trabalhando conosco. (ENTREVISTADO II, 2007).

Existe a clara preocupação com a manutenção da empresa no mercado através de estratégias criativas de inovação:

A primeira coisa, você tem que avaliar o recurso que você tem, porque não está fácil; avaliar a concorrência onde você vai entrar, se ela tá demais, se ela tá legal, mas, assim, tenha um diferencial. Se você não fizer alguma coisa de diferente, se você for igual a todo mundo... Ah, eu vou montar um, por exemplo, uma padaria, mas vai ser igual à de todo mundo. Você não vai ter sucesso, você vai ser mais um no meio de muitos; então você tem que ter um diferencial, você tem que pôr alguma coisa ali que vai estimular, que vai realmente, sei lá, tem que ser diferente e ter um plano de negócio para ter mais segurança no sucesso da empresa. (ENTREVISTADO III, 2007).

A busca de informações, em uma sociedade cada vez mais susceptível a mudanças constantes e rápidas, é uma das ferramentas utilizadas pelo empreendedor para acompanhar a movimentação do mercado no qual atua:

Tem que ter garra, vontade, trabalhar e estar sempre em busca de informação, de novidades, até pela Internet, que tá aí aberta para todo mundo. Hoje Morena Rosa, Coucci, Adidas, são marcas que estão aí estourando, amanhã podem não ser. Então, ficar de olho em tendências e no mercado de moda, pois hoje é Morena Rosa, amanhã pode ser uma outra, e se eu não tiver a outra, outra pessoa vai ter, então estar antenado nas mudanças que estão ocorrendo constantemente. (ENTREVISTADO VI, 2007).

Eu fui ao *toalete* eu escutei uma compradora com a qual negociamos comentando com outra: “Olha, nossa, que interessante tem um fornecedor nosso lá dos Cafundós de Minas que foi o primeiro a começar a comunicar conosco através de e-mail”, isso me fez rir sozinha lá dentro. Eu achei muito legal, imagina ela comentando que uma empresa lá dos Cafundós de Minas ser a primeira a se comunicar por e-mail. É lógico eu fiquei feliz com este comentário. Ele me motivou muito. (ENTREVISTADO II, 2007).

O empreendedor tem visão de futuro. Foi relatado durante a pesquisa que, para um empreendimento “vingar”, o empreendedor a sua frente deve ter claramente definida sua visão de futuro:

O principal é definir a visão de futuro. Quem tem visão de futuro sabe para onde quer ir. Então a primeira coisa é definir a visão de futuro, a segunda coisa é concentrar naquilo que te leva a sua visão de futuro. O ser humano, ele é muito disperso, então ele se perde envolto em uma série de coisas. É muito difícil você ter concentração naquilo que você quer. Isso a gente vê em sala de aula, em empreendedores todos os dias, é muito difícil você saber exatamente e concentrar naquilo que você quer. A terceira coisa é ter ética, é definir claramente quais os valores, definir a filosofia de trabalho pra frente e, por último, ter disciplina e determinação. Agora, nunca alie a visão de futuro àquilo que você não gosta de fazer. (ENTREVISTADO IV, 2007).

Avaliar é a atitude chave para calcular os riscos de empreender, averiguar quais são os fatores de mercado econômicos e competitivos da oportunidade identificada é essencial:

Coragem de assumir riscos, mas bem calculados. Hoje, eu acho que, com o tanto de conhecimento que a gente tem, de livro sobre empreendedorismo, a pessoa tem que ter um amparo, um plano de negócio, mas primeiramente tem que ter coragem e arriscar, ser audacioso. (ENTREVISTADO III, 2007).

Eu acho que o empreendedorismo e o risco andam abraçados. A gente tem que assumir os riscos o tempo todo, porque os desafios são grandes. Então, o empreendedorismo de sucesso é aquele que mesmo em alguns riscos, o empreendedor quase perde o fôlego, ele levanta e assume novos riscos, porque não vejo o empreendedorismo desassociado do risco. Lógico, que não é fechar os olhos e se jogar em um buraco. Tem que haver um planejamento de crescimento, de investimentos e o risco deve ser estudado, não pode ser um risco cego, deve haver planejamento das etapas de crescimento. (ENTREVISTADO II, 2007).

O nível de comprometimento do empreendedor com seu empreendimento, conforme dados da pesquisa, é extremamente alto, e essa característica é relatada pelo entrevistado que deixa transparecer toda sua dedicação ao empreendimento:

Antes do meu marido ir para a empresa, antes de ele efetivamente estar comigo, independente da presença dele lá, você pensa na empresa 24 horas por dia, você sonha, quando viaja leva todas as suas questões, todas as observações, todas as angústias e alegrias. E desafios ficam com a gente, sempre é algo que fica impregnado. Em termos de carga horária, mesmo quando meus filhos eram menores, eu não tinha hora para chegar nem para sair e era um ritmo muito intenso de muita dedicação, de muita presença. (ENTREVISTADO II, 2007).

Um ritmo de trabalho intenso é apresentado pelos entrevistados, que mostram uma grande disponibilidade no tempo que dedicam à empresa. Esta dedicação ao empreendimento faz com que o empreendedor divida com a empresa sua vida pessoal:

Hoje eu trabalho uma média de 14 horas por dia, de segunda a sexta. Boa parte disso são viagens, aviões, mas o que me ajuda muito é uma placa de Internet, que eu consiga acessar de qualquer lugar, isso tem me ajudado muito e eu procuro não levar trabalho no sábado e no domingo para casa. Procuro, mas nem sempre é possível, então eu procuro trabalhar duro essas 14 horas/dia durante a semana, para, no fim de semana, poder relaxar um pouco. (ENTREVISTADO IV, 2007).

O comprometimento contido nos relatos dos empreendedores apresenta-se como característica determinante do nível de destaque empresarial conseguido pelo empreendedor através das atividades de seu empreendimento.

### **3.3 EMPREENDEDORISMO INATO E EMPREENDEDORISMO DESENVOLVIDO**

Acerca do empreendedorismo inato e daquele desenvolvido pelo indivíduo através de suas experiências profissionais, verifica-se, segundo relatos, que o berço influencia no desenvolvimento empreendedor, possibilita a observação do comportamento empreendedor desde cedo e assim propicia o desenvolvimento do espírito empreendedor.

Verifica-se também que a observação do ambiente profissional também inspira a atividade empreendedora:

Eu acho que a garra, a vontade, é um pouco de genética, e aí você pode até viver e morrer e não saber também. Eu puxei muita coisa do meu pai, que fundou a empresa em 1970. Ele foi o mecânico, o borracheiro, o motorista, o caixa. Ele não tinha recursos para nada, além da perseverança e garra, e eu sou teimoso, quando eu quero uma coisa eu vou até sair. (ENTREVISTADO I, 2007).

Fui trabalhar na Telemig como *office boy*, uma oportunidade muito melhor. Trabalhei 3 anos e meio, e eu acho que ali sim despertou meu interesse por empresa, pois era uma grande empresa e você trabalhava e via setores de empresa. Na faculdade, tudo que eu estudei eu tinha vivenciado dos meus 14 aos 18 anos dentro da Telemig, sendo que lá tinha departamentalização: gerente de setor, gerente de jornal, e convivi com esse pessoal como um todo, era o *office boy*, então tinha acesso à empresa como um todo. Então, foi me despertando aquela idéia de empresa, ao ver como as coisas funcionavam lá. (ENTREVISTADO III, 2007).

A partir desses relatos, entende-se que não há somente uma origem determinada para o despertar do espírito empreendedor, uma vez que, nem somente através de uma experiência anterior é formado um empreendedor. É complexa a discussão sobre o empreendedorismo inato e o desenvolvido, assim, neste trabalho, verificou-se, dentro da amostra estudada, a ocorrência das duas hipóteses e também junção de fatores ambientais e comportamentais na formação empreendedora.

#### **5.4 CONTRIBUIÇÃO ACADÊMICA AO EMPREENDEDOR**

Os empreendedores pesquisados são graduados em Administração pelo Centro Universitário de Patos de Minas e observa-se, em seus relatos, a descrição de uma efetiva contribuição do referido curso de graduação para suas atividades empreendedoras. As contribuições relatadas passam desde os conhecimentos teóricos aprendidos, até mesmo os contatos e os relacionamentos obtidos durante o convívio acadêmico:

O curso é o seguinte, primeiro os contatos que você tem aqui em Patos de Minas, pois eu falo que melhorou minha vida social, minha vida empresarial, melhorou tudo. Com o meu curso de administração, eu levei ele muito mais a sério do que o de engenharia. Como eu já falei, quando do curso de engenharia, eu era muito menino, adolescente, quem me sustentava era meu pai, e na administração, eu estava indo lá porque eu queria, eu é quem estava pagando. (ENTREVISTADO V, 2007).

Com a faculdade, você tem uma visão mais gerencial, você aprende a tocar o seu negócio mais voltado para uma parte profissional, e não por ser uma

micro empresa que é muito desorganizada, porque os processos concentram-se nas mãos de um só. Então, o processo da micro empresa é complicado. Acho que com a faculdade eu fui vendo que certas coisas, se eu não fizesse, eu não ia durar muito tempo, se eu não começasse a mudar o foco, ver a entrega, o atendimento, apesar de eu considerar que meu atendimento sempre foi muito bom, porque a gente sempre tentou cativar as pessoas. (ENTREVISTADO III, 2007).

Certifica-se que a contribuição do curso de Administração na criação, na manutenção ou no desenvolvimento dos empreendimentos estudados é verdadeira. Dos casos de empreendedorismo estudados, dois tiveram origem durante o período de graduação do empreendedor e os outros quatro casos de empreendedorismo sofreram benefícios com o conhecimento teórico adquirido pelo empreendedor na graduação.

### **3.5 EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO**

Nos relatos dos empreendedores entrevistados, verifica-se um sentimento de satisfação pessoal intensa ao se colocarem como responsáveis pela geração de desenvolvimento econômico e social, através da geração de postos de trabalho diretos e indiretos. Nota-se ainda que o empreendedor se coloca como responsável pela manutenção dos postos de trabalho que gera, pois tem consciência de sua importância na vida dos que tiram seu sustento, assim como ele, do empreendimento:

Eu tenho uma vaidade, que é de dar emprego, quando eu falo que eu estou com 30 funcionários eu acho pouco, fico pensando em mais, acho interessante ter esta responsabilidade de gerar emprego e de ver a coisa aumentar, de crescer, de ter umas idéias diferentes. (ENTREVISTADO V, 2007).

Bom, o resultado é de onde eu tiro o meu ganha pão. Em momentos em que a gente tem um baixo astral, é quando a gente faz as contas e pensa em quantas famílias dependem desta empresa, no dia-a-dia, isso mexe com a gente, embora não seja um segmento que pague muito bem, ele dá a oportunidade do primeiro emprego. E então, assim, nosso setor de arremate por exemplo, não exige uma experiência anterior e você pode ir e aprender, é fácil, é um lugar de grandes oportunidades para o primeiro emprego. E ao mesmo tempo, em contrapartida, tem um giro muito grande, porque normalmente as pessoas vão lá, têm o primeiro emprego e acabam por ter outras oportunidades e vão crescer. Isso nos deixa feliz, isso nos motiva muito. (ENTREVISTADO II).

Pode-se perceber que há entre os empreendedores relatados a consciência de seu papel social e da importância da manutenção e do desenvolvimento de suas empresas para eles próprios e para toda a sociedade.

### 3.6 REDES DE CONTATO E VISÃO DE OPORTUNIDADES

O ciclo no qual o empreendedor se relaciona é fator que contribui para o desenvolvimento de sua rede de contatos. A rede de contatos, também conhecida como *networking*, proporciona oportunidades de relacionamento empresarial entre empreendedores ou entre estes e a sociedade em geral; oferece oportunidades de negócios que são firmadas através de contatos estabelecidos e cultivados pelo empreendedor. Verifica-se, nos relatos obtidos pelas entrevistas, que a rede de contatos é citada como uma importante fonte de negócios para o empreendedor, trazendo vantagens competitivas, pois se o empreendedor consegue fixar sua imagem junto a prováveis parceiros, os ganhos para a empresa vêm em seguida:

É extremamente importante, sem rede, sem trabalhar uma relação de parceria, quando eu falo em parceria é uma relação ganha-ganha, todo mundo ganha, eu acho impossível sobreviver. Você pode até empreender, mas sobreviver a longo prazo não. Eu acho que na minha visão, visão de futuro, disciplina e rede de contato é importante. (ENTREVISTADO IV, 2007).

Você tem que ter contatos bons, e pessoas que te conhecem e que têm coragem de te indicar. Não adianta você ser conhecido na cidade e todo mundo saber que seu serviço é ruim. Também, tem gente que trabalha ao contrário, pois conhece todo mundo e todo mundo fala mal, então, a rede de contatos é importante. Quando você precisa de uma coisa, você procura aquela pessoa. (ENTREVISTADO V, 2007).

A visão empreendedora possibilita ao indivíduo identificar um nicho de mercado, uma estratégia ou uma oportunidade. No relato de uma das entrevistas, percebe-se o surgimento de um empreendimento através da identificação de uma oportunidade junto ao cliente:

Eu falo que a construtora foi uma oportunidade. Nós prestávamos serviço para a Unilever, que era a CICA aqui, e uma época o pessoal da CICA chegou para o pessoal da Brasilva e falou que só passava uma obra para a Brasilva se fosse eu o engenheiro e o mestre de obras fosse o José Fernandes, que hoje é meu sócio. Então eu vi que eles não queriam a construtora, eles queriam a mim. Aí, então, nós montamos uma empresinha. (ENTREVISTADO V, 2007).

Constata-se que são várias as fontes oportunidades para o empreendedor, e verifica-se que este tem competência para transformá-las em lucratividade.



### **3.7 LIDERANÇA E RELAÇÕES DE TRABALHO**

O sucesso nos resultados empresariais do empreendedor está aliado ao grau de liderança exercido junto a seus funcionários colaboradores. Saber liderar e motivar uma equipe é tarefa desenvolvida pelo empreendedor com extrema facilidade, pois este tem consciência de que seu sucesso depende de ações conjuntas:

Tem uma coisa que eu não falei, mas que eu acho extremamente importante, a equipe (...) É extremamente importante ouvir destas pessoas as soluções para os problemas que eles nos trazem. Normalmente eu percebo que sempre que vem algum desafio, algum problema, alguma colocação, eu ouço, se eu percebo que precisa de mais pessoas para resolver a questão, eu chamo as pessoas para resolver e eu escuto cada um e digo: "E aí o que você sugere como solução?". Normalmente a solução vem deles. Temos que ter muito cuidado na liderança e saber ouvir. As melhores soluções vêm exatamente de onde vêm as questões. (ENTREVISTADO II, 2007).

Verifica-se a valorização do indivíduo a fim de criar laços deste para com a empresa e reter o talento e suas competências a favor da organização. Observa-se ainda a preocupação do empreendedor em criar um clima organizacional positivo para o desenvolvimento humano.

## **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo de caso propôs em seu objetivo geral analisar as características dos empresários / empreendedores graduados no Curso de Administração pela Faculdade de Ciências Administrativas (FACIA) do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM), sendo que, para isso, foram selecionados seis graduados por esta instituição que desenvolvem atividades empresariais e estão situados como empreendedores de destaque.

O objetivo específico de traçar o perfil dos empreendedores pesquisados permite a identificação de traços comuns entre os entrevistados, já que se percebe claramente que o ambiente familiar, o ciclo de convívio profissional e pessoal são fatores que compõem os determinantes do perfil empreendedor. Verifica-se a ocorrência do empreendedorismo familiar e a influência das relações familiares na formação empreendedora dos indivíduos. Outro fator de destaque é que se percebe uma contribuição do ambiente profissional para a formação do empreendedor, já que é no ambiente profissional que ocorre o primeiro contato com o mercado e, a partir disso, a visão empreendedora se aflora, podendo acarretar no início do empreendimento.

As características empreendedoras que servem como ferramentas na busca de destaque empresarial, identificadas junto aos entrevistados, a fim de cumprir o exposto no segundo objetivo específico do trabalho, foram destacadas a partir dos relatos que deixaram transparecer tais características como determinantes de um processo empreendedor promissor.

Determinação e força de vontade são características presentes em quase todas as histórias relatadas, pois se verifica a presença de fatos que exigiram do empreendedor grande persistência para a superação de obstáculos em suas empresas, tanto no momento de abertura, quanto no processo de manutenção e de crescimento da mesma no mercado.

Criatividade, capacidade inovadora e visão de futuro são características apresentadas nos dados coletados e a análise desses dados permite concluir que os empreendedores se beneficiam dessas características para estabelecer estratégias de mercado. Essas estratégias permitem o crescimento e a sobrevivência do empreendimento. A capacidade inovadora é colocada como ferramenta de superação da concorrência e de crescimento de mercado, ao passo que a inovação acarreta um diferencial ao empreendimento e, dessa forma, sugere um ganho de mercado. A criatividade transforma situações de crise em possibilidades de sucesso, faz o empreendedor ser capaz de solucionar questões problemáticas de modo a transformá-las em oportunidades, conforme se pode perceber no relato do entrevistado que sugere a entrada da China em seu mercado como uma oportunidade para novos negócios, enquanto a maioria dos empresários do setor está absorvida pelo temor diante da ameaça do novo entrante.

Capacidade de correr riscos, segundo dados obtidos, é uma das características destacadas pelos entrevistados para o sucesso empreendedor. Ao mencionarem capacidade de correr riscos, os entrevistados destacam que coragem é fundamental, mas verifica-se que esta coragem deve ser acompanhada de controle, cautela, pesquisa e informações.

Comprometimento, para o empreendedor, significa, segundo análise dos relatos transcritos, estar ligado à empresa, cumprindo o ritmo de trabalho que ela requer deste empreendedor. A empresa, conforme relato obtido, exige muito do empreendedor que, na maioria dos casos relatados, em um momento inicial, cuidou sozinho de todos os processos de gestão necessários ao empreendimento.

Os objetivos específicos que propunham tanto a análise da contribuição acadêmica para a formação profissional dos empreendedores, quanto o levantamento de quais empreendedores se aperfeiçoaram através da graduação tornando seus empreendimentos mais promissores foi atingido, quando se verificam, nos relatos, em sua totalidade, menções ao curso de graduação em Administração como fato que contribui para a sobrevivência do empreendimento.

Verifica-se que a contribuição do curso de Administração é relevante para os entrevistados que já tinham uma formação superior anterior, pois, a partir dos conceitos de gestão aprendidos na graduação, seus negócios foram incrementados. Relata-se que aliar teoria e prática no momento da graduação é um benefício ímpar para o empreendedor.

O curso de Administração, para os empreendedores que tiveram nele sua única graduação superior, é relatado como alicerce para suas atividades, pois, através das teorias estudadas, estes desenvolveram a gestão de seus empreendimentos.

O curso de Administração também é citado em relato como ferramenta de criação e manutenção de redes de contato, através da qual o empreendedor ganha mercados de atuação.

Pretendia-se, também como objetivo específico deste estudo de casos, verificar a contribuição efetiva destes empreendedores como geradores de emprego, renda e desenvolvimento na comunidade onde atuam. Cinco dos entrevistados geram empregos diretos e, nos relatos, percebe-se que atuar como gerador de desenvolvimento socioeconômico é uma das satisfações sentidas por eles. Dessa forma, conclui-se que a ação empreendedora, além de visar o retorno financeiro ao empreendedor, é responsável também pela criação e manutenção de importantes e significativos postos de trabalho para a comunidade onde está presente o empreendedor.

Ficou evidenciada também pelos relatos dos entrevistados a importância da rede de contatos para suas atividades. Percebe-se que ela é ferramenta de busca para novos contatos comerciais e negócios futuros.

A partir dos dados coletados nos relatos, nota-se a ocorrência de um aspecto importante acerca do empreendedor, que é o papel de líder desenvolvido por ele. A liderança empreendedora foi colocada como uma liderança que guia e motiva uma equipe. O líder empreendedor reconhece que somente atingirá suas metas através do comprometimento de sua equipe com os objetivos da empresa. O líder empreendedor tem na valorização de seus funcionários / colaboradores a certeza de obtenção de resultados positivos.

Para o empreendedor, segundo dados desta pesquisa, as oportunidades estão presentes em todas as atividades que compõem este estudo. A visão empreendedora faz com que eles busquem, incansavelmente, oportunidades de negócio nas mais diversas situações e é esta visão que diferencia o empresário / empreendedor daquele que se coloca no mercado apenas com as competências empresariais, deixando de lado ou não buscando desenvolver todas as competências empreendedoras abordadas neste estudo.

O estudo é limitado por representar uma restrita amostra dos graduados em Administração pelo UNIPAM. Assim, as conclusões a que se chegou não devem ser consideradas como o perfil generalizado sobre os empreendedores graduados pela

instituição e sim como o estudo específico da amostra coletada. Recomenda-se continuidade na execução de estudos acerca do empreendedorismo desenvolvido pelos alunos e ex-alunos da instituição.

## 5 REFERÊNCIAS

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Disponível em <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em 8 maio de 2007.

BRITO, Francisco; WEBER, Luiz. **Empreendedores Brasileiros**: vivendo e aprendo com grandes nomes. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005, 278 p.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luisa**. São Paulo: Cultura, 1999, 312 p.  
DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001, 299 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005, 293 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. Tradução de Carlos J. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1986, 378 p.

FILION, L.J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, nº3, jul-set, 1991, p.63-72.

IEL – Instituto Euvado Lodi. Disponível em <<http://www.iel.org.br>>. Acesso em 8 maio de 2007.

MANCUSO, Joseph R. **O empreendedor que existe em você**. New York. Center for Entrepreneurial Management.

OLIVEIRA, Marco A. e outros. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. Disponível em  
<<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 8 maio de 2007.

SOUZA, Eda Castro de. A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação  
universidade-empresa. In: \_\_\_\_\_.(org). **Empreendedorismo**: competência  
essencial para pequenas e médias empresas. ANPROTEC: Brasília, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookmann, 2001.