



Centro Universitário Santo Agostinho

revista fsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 21, n. 6, art. 1, p. 3-26, jun. 2024

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2024.21.6.1>



O Processo Empreendedor em Universitários: Experiências de Empreendedorismo no Curso de Administração na UFMG

The Entrepreneurial Process in University Students: Entrepreneurship Experiences in the Business Administration Course at UFMG

João Vitor Nunes de Oliveira

Graduado em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Valderi de Castro Alcântara

Doutor em Administração pelo PPGA da Universidade Federal de Lavras
Professor no Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Minas Gerais

João Fernandes Jorge de Siqueira

Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas
Graduado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais

Endereço: João Vitor Nunes de Oliveira

UFMG, Av. Pres. Antônio Carlos, 6627 - Pampulha, Belo Horizonte - MG, 31270-901. Brasil.

Endereço: Valderi de Castro Alcântara

UFMG, Av. Pres. Antônio Carlos, 6627 - Pampulha, Belo Horizonte - MG, 31270-901. Brasil.

Endereço: João Fernandes Jorge de Siqueira

UFMG, Av. Pres. Antônio Carlos, 6627 - Pampulha, Belo Horizonte - MG, 31270-901. Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 03/01/2024. Última versão recebida em 29/01/2024. Aprovado em 30/01/2024.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação

Agradecimentos: O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).



RESUMO

Os jovens universitários brasileiros se interessam por atividades empreendedoras e se envolvem com elas, mas pouco se sabe sobre a natureza, resultados e desafios de seus empreendimentos. Os estudos realizados na área são, em sua grande maioria, quantitativos e não revelam os detalhes do processo. Compreender como ocorreu o processo empreendedor de estudantes do curso de Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Foi utilizada uma abordagem qualitativa e do tipo descritiva, com quatro estudantes de Administração da UFMG. A técnica de coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada e os dados foram analisados por meio do Modelo de Aprendizagem Organizacional 4i. Como resultado, foi possível observar que todos os empreendedores em questão se engajaram no empreendedorismo por oportunidade, nunca tendo realizado atividades empreendedoras antes. No entanto, eles foram expostos ao empreendedorismo dentro de suas famílias e buscaram formação ao longo de sua jornada. Seus negócios tinham pelo menos dois fundadores, atuavam no setor de serviços, eram financeiramente independentes de organizações públicas e privadas, geravam receitas há pelo menos um ano e a maioria teve formalização tardia ou nenhuma formalização. Este estudo cumpriu o papel de elucidar detalhes e nuances das iniciativas empreendedoras entre os estudantes de Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, ao revelar uma série de características comuns e divergentes entre os processos, empreendedores e empresas em questão. Também facilitou a compreensão dessas iniciativas e pode servir como fonte de informações para o desenvolvimento de futuras ações de incentivo ao empreendedorismo.

Palavras-chave: Empreendedorismo Universitário. Processo Empreendedor. Aprendizagem. Desafios do Empreendedorismo.

ABSTRACT

Brazilian university students show interest and engage in entrepreneurial activities, but little is known about the nature, outcomes, and challenges of their ventures. Most studies in the field are predominantly quantitative and do not unveil the details of the entrepreneurial process. This research aimed to understand how the entrepreneurial process unfolded among students in the Administration program at the Federal University of Minas Gerais (UFMG). A qualitative and descriptive approach was employed in this study with four Administration students from UFMG. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using the Organizational Learning 4i Model. As a result, it was possible to observe that all the entrepreneurs in question engaged in entrepreneurship opportunistically, having never undertaken entrepreneurial activities before. However, they were exposed to entrepreneurship within their families and sought training along their journey. Their businesses had at least two founders, operated in the service sector, were financially independent from public and private organizations, generated revenue for at least one year, and most had late or no formalization. This study fulfilled the role of elucidating details and nuances of entrepreneurial initiatives among the students of Administration at the Federal University of Minas Gerais, by revealing a series of common and divergent characteristics among the processes, entrepreneurs, and companies in question. It also facilitated the understanding of these initiatives and can serve as a source of information for the development of future actions to encourage entrepreneurship.

Keywords: University Entrepreneurship. Entrepreneurial Process. Learning. Entrepreneurship Challenges.

1 INTRODUÇÃO

Além de ter o potencial de gerar benefícios àqueles que o realizam, o empreendedorismo também pode contribuir com a economia e a sociedade (DORNELAS, 2018). Para Luke, Verreynne e Kearins (2007), na perspectiva individual, os benefícios de empreender envolvem independência, autonomia e aumento de remuneração ou de receita. Já sob uma perspectiva mais geral e coletiva, os autores citam aumento dos padrões de vida e mais oportunidades de emprego. Além do mencionado por eles, a atividade empreendedora aumenta a produtividade de mercados – o que resulta em melhores produtos e serviços – e introduz inovações de alta qualidade ao mercado (VAN; VERSLOOT, 2007).

Tendo em vista os benefícios mencionados, é entendida a importância de haver, em todos os países, pessoas capazes e dispostas a empreender e um ambiente favorável à criação de novos negócios. O Brasil está incluso nisso, e alguns dados positivos do Global Entrepreneurship Monitor (2022) revelam que 21% dos brasileiros estão iniciando novos negócios e 10% já têm negócios estabelecidos – o país ocupa a sétima posição, dentre 47 países, nessas categorias.

Para promover o empreendedorismo e aproveitar seu potencial máximo, é essencial considerar a formação e a capacitação dos indivíduos interessados nessa área. A educação para o empreendedorismo possui um papel importante no desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para a criação e gestão de negócios. Segundo Gibb (2002), a educação empreendedora pode proporcionar uma base sólida para o empreendedorismo, ajudando os indivíduos a adquirirem competências como tomada de decisão, identificação de oportunidades, gerenciamento de riscos e *networking*.

Sobre o empreendedorismo, as condições desfavoráveis no Brasil são resultado de conjunturas econômicas e jurídicas, dentre outros inúmeros fatores (GEM, 2006). Mas a falta de capacitação e experiência das pessoas para o empreendedorismo também é uma questão de extrema relevância (SIQUEIRA; GUIMARÃES, 2007). Fazer com que os jovens adquiram conhecimentos sobre essa prática e os coloquem à prova o mais rápido possível pode ser uma das soluções para superar essas adversidades. Empreender durante o tempo na universidade é uma ótima chance de os discentes aprofundarem os conhecimentos aprendidos, aprenderem a empreender na prática e ganharem experiência desde cedo, afinal, “a aprendizagem empreendedora é tanto formal (facilitada como parte de um programa oficial e estruturado) e informal (dirigido ao aluno e ocorrendo em situações cotidianas com pouca estrutura)” (DANA 2021, p. 146). Sem contar que o empreendedorismo universitário também possibilita

aos alunos encaminharem uma carreira e já saírem da universidade com um negócio para gerir.

Diante desse cenário, questiona-se: como as iniciativas empreendedoras dos estudantes de Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) se desenvolvem na prática? Assim, o objetivo geral deste trabalho foi compreender como ocorreu o processo empreendedor de estudantes do curso de Administração da UFMG. A técnica de coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada e os dados foram analisados por meio de uma análise de conteúdo, tendo-se como referência o Modelo de Aprendizagem Organizacional 4i (DUTTA; CROSSNAN, 2005; ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2016). Nesse contexto, compreender o processo empreendedor de estudantes universitários é de suma importância, uma vez que eles representam uma parcela significativa da próxima geração de empreendedores. Ao analisar o processo empreendedor de estudantes do curso de Administração de uma universidade federal, este estudo busca contribuir para a compreensão de como a formação acadêmica influencia a trajetória empreendedora desses indivíduos e como as instituições de ensino podem promover o empreendedorismo de forma mais eficaz.

O artigo está organizado em quatro seções, além desta introdução. A próxima seção, a segunda, apresentará uma revisão concisa sobre o processo empreendedor. Em seguida, na seção de metodologia, serão descritas as características da pesquisa, incluindo a técnica de análise dos dados e o perfil dos participantes. Nas duas últimas seções, serão discutidos os resultados encontrados e, por fim, serão apresentadas as conclusões tiradas, juntamente com as limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As iniciativas empreendedoras podem ser analisadas de acordo com os seus processos. Uma vez que os empreendedores tomam a decisão de iniciar um novo negócio, as suas ações subsequentes ocorrem dentro do chamado processo empreendedor (ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2016; DORNELAS, 2018). Esse processo empreendedor é influenciado por diversos fatores, a depender da etapa do negócio. De acordo com a adaptação realizada por Dornelas (2018) do modelo de Moore de 1986, o processo empreendedor é composto por quatro etapas: inovação, evento inicial, implementação e crescimento.

O modelo de Hisrich também divide o processo empreendedor em quatro fases: identificar e avaliar a oportunidade; desenvolver o plano de negócios; determinar e captar os recursos necessários; e gerenciar a empresa criada (DORNELAS, 2018). A primeira fase, que

corresponde à identificação e avaliação da oportunidade, envolve mensurar a sua abrangência, riscos e retornos, assim como relacioná-la com as habilidades e metas dos empreendedores. A segunda fase, desenvolver o plano de negócios, envolve a elaboração de um plano de negócio estabelecendo estratégias, análise de mercado e formas de gerar receitas, dentre outros. A terceira fase, determinar e captar os recursos necessários, está relacionada ao que foi pensado no plano de negócios. A quarta fase, gerenciar a empresa criada, está ligada a estilos de gestão, identificação de problemas, implementação de sistemas de controle, profissionalização da gestão e entrada em novos mercados (DORNELAS, 2018). Apesar de serem subdivididas de maneira linear, na prática, as etapas não necessariamente acontecem nessa ordem e nenhuma delas precisa ser concluída para que a próxima se inicie (DORNELAS, 2018).

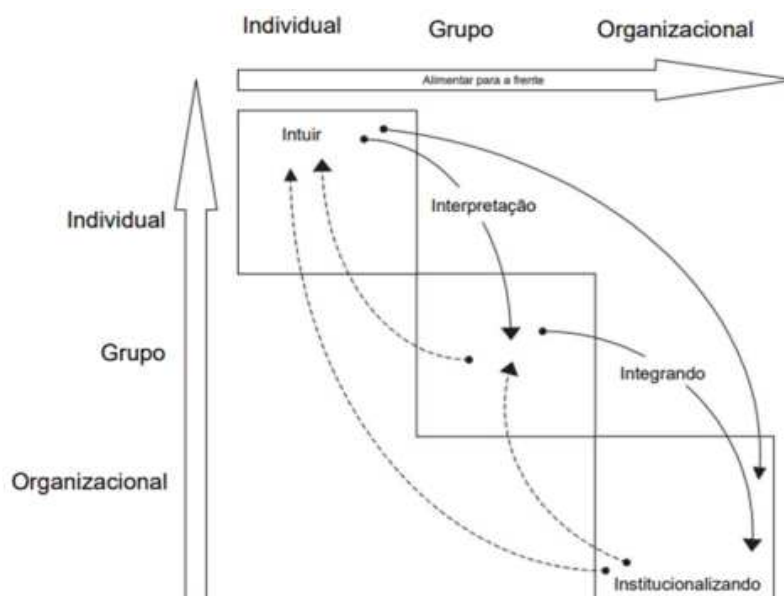
Dornelas (2018) traz para a discussão o processo empreendedor na visão de Timmons. Nessa visão, o processo empreendedor é composto por três fatores essenciais: oportunidade, equipe e recursos. Usualmente, esses fatores ocorrem nessa ordem, mas não é uma regra. A oportunidade deve ser analisada para que se defina se vale a pena iniciar ou continuar com o negócio. A equipe diz respeito a quem irá atuar no negócio ao lado do empreendedor. E os recursos representam o que é necessário, financeiramente, para colocar o negócio em prática. Captar recursos, avaliar oportunidades e montar a equipe são aspectos fundamentais do processo empreendedor de Timmons. E a ferramenta que facilita e conecta esses aspectos é o plano de negócios (DORNELAS, 2018).

Um modelo mais recente que vem sendo utilizado para isso é o Modelo de Aprendizagem Organizacional 4i (DUTTA; CROSSAN, 2005). O modelo parte da noção de que é possível compreender o processo empreendedor a partir da análise do processo de identificação e exploração de oportunidades por parte dos empreendedores (ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2016). O empreendedorismo é um processo que se inicia com o reconhecimento de uma oportunidade empresarial e é sucedido pelo desenvolvimento de uma ideia, seguindo uma série de etapas, como desenvolvimento do produto e busca de clientes (DUTTA; CROSSAN, 2005; ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2016).

Dutta e Crossan (2005, p. 427) desenvolveram esse modelo, buscando “[...] compreender o processo que envolve oportunidades empreendedoras adotando uma perspectiva de aprendizagem organizacional”. Sendo que a aprendizagem organizacional pode ser entendida como a habilidade ou o processo dentro de uma empresa para melhorar ou manter seu desempenho com base nas suas experiências (DUTTA; CROSSAN, 2005). Dessa forma, os autores criaram o Modelo 4i (Figura 1), no qual as oportunidades empreendedoras se desenvolvem seguindo um processo de aprendizagem. O Modelo 4i representa as quatro

fases do processo empreendedor: intuir, interpretar, integrar e institucionalizar. Tais fases ocorrem em três níveis: individual, grupo e organizacional.

Figura 1 – Modelo de Aprendizagem Organizacional 4i.



Fonte: Adaptado de Dutta e Crossan (2005) e Albuquerque e Teixeira (2016).

A primeira fase do Modelo de Aprendizagem Organizacional 4i é a Intuição. Ela ocorre no nível individual, podendo ser definida como o reconhecimento pré-consciente do padrão e/ou das possibilidades inerentes em um fluxo pessoal de experiência (DUTTA; CROSSAN, 2005). Em outras palavras, a semente da ação empreendedora é a reflexão pré-consciente, por parte do empreendedor, acerca de uma ideia de negócio potencial que parece ser capaz de atender a alguma demanda existente (DUTTA; CROSSAN, 2005; Albuquerque & Teixeira, 2016).

A segunda fase, Interpretação, ocorre entre o nível individual e o nível do grupo (ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2016). Ela envolve explicar a ideia pré-consciente da etapa anterior para si e para os outros (DUTTA; CROSSAN, 2005). Nessa fase, o empreendedor compartilha sua ideia com membros de sua rede (família, amigos etc.), utilizando linguagem comum e buscando aprimorar o grau de interpretação da ideia original (ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2016). Agora, no nível grupal, a ideia começa a ganhar forma (DUTTA; CROSSAN, 2005; ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2016).

A terceira fase, correspondente à Integração, ocorre no nível do grupo. Essa etapa tem a ver com desenvolver uma compreensão compartilhada entre indivíduos e com tomar ações coordenadas e conscientes por meio de ajuste mútuo (DUTTA; CROSSAN, 2005). Nela, há

maior envolvimento da rede do empreendedor, a fim de decretar o que é possível (ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2016). Na Integração, a ideia começa a se tornar realidade, inicialmente de maneira informal, mas, se a tomada de ação coordenada for recorrente e significativa, ela será institucionalizada (DUTTA; CROSSAN, 2005).

Finalmente, a quarta fase, Institucionalização, ocorre no nível organizacional. Pode-se entendê-la como o processo de assegurar que as ações rotineiras ocorram (DUTTA; CROSSAN, 2005). Nessa etapa, o que foi aprendido pelos indivíduos e grupos é incorporado nos sistemas, estruturas, procedimentos e estratégias da organização. Dessa forma, o Modelo de Aprendizagem Organizacional 4i é uma estrutura dinâmica que abrange todo o ciclo de aprendizagem ao longo do processo empreendedor (DUTTA; CROSSAN, 2005; ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2016).

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi descritiva e qualitativa, visando compreender de maneira ampla o tema estudado, afinal, a “pesquisa qualitativa é utilizada para explorar e compreender os significados atribuídos pelos indivíduos aos fenômenos ou situações vivenciadas” (BORGES *et al.*, 2020, p. 14). Os participantes desta pesquisa foram quatro discentes (Tabela 1) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); dois deles ainda empreendem e dois deles já empreenderam durante a graduação (critérios de intencionalidade e acessibilidade). A seleção de dois negócios ativos e dois inativos foi intencional para procurar analisar se existiram diferenças nos processos empreendedores dos negócios.

Quadro 1 - Enquadramento dos quatro empreendedores.

Nome	Empresa	Situação	Tempo de entrevista
Empreendedor 1 (Empresa A)	Loja de roupas	Inativo	1h e 10min
Empreendedor 2 (Empresa B)	Agência de Marketing	Ativo	53min
Empreendedor 3 (Empresa C-1 e C-2)	Consultoria Tecnológica/ Software de Gestão	Inativo	1h e 9min
Empreendedor 4 (Empresa D)	Padaria Food Truck	Ativo	1h e 11min

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A técnica de coleta de dados utilizada foi uma entrevista semiestruturada, uma vez que ela permite obter os dados de maneira mais direta e estruturada, mas possui flexibilidade em relação aos itens a serem perguntados. Todos os entrevistados foram gravados com o consentimento deles. Os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O roteiro que guiou as entrevistas foi composto por algumas perguntas objetivas acerca do empreendedor e da sua empresa, questões sobre o modelo de negócio da empresa (Canvas de Modelo de Negócios) e perguntas abertas sobre o processo empreendedor (Quadro 2).

Quadro 2 - Roteiro das entrevistas.

Categoria	Questões
Intuição	<ul style="list-style-type: none"> • Como surgiu a ideia do negócio (quem, quando, onde)? • Você se lembra do momento que teve certeza de que abriria seu negócio? • O que você pensou naquele momento? • Foi feita alguma pesquisa ou observação de mercado? • Havia alguma experiência anterior? • Quais foram as maiores dificuldades no momento de abrir o negócio? • Como você estava na universidade no momento do início do negócio?
Interpretação	<ul style="list-style-type: none"> • A ideia de abrir o negócio foi compartilhada inicialmente com quem? • Buscou algum conhecimento ou auxílio na universidade? • Quem foram as pessoas envolvidas antes do negócio ser aberto? • Quem aportou recursos (materiais e financeiros) no negócio? • A universidade contribuiu de alguma forma? • Qual foi a participação da família na concepção da ideia e no desenvolvimento?
Integração	<ul style="list-style-type: none"> • Quem foram os órgãos e demais pessoas envolvidas na abertura do negócio (Banco / Sebrae / Senac / Associação / Universidade)? • A universidade teve papel importante na abertura do seu negócio? • O curso de administração teve papel importante na abertura do negócio? • Você contou com a ajuda/auxílio de algum órgão governamental? • Como você conseguiu capital para abrir seu negócio? • Como foi organizado os recursos humanos? Como foi o relacionamento com a concorrência?
Institucionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Seu negócio está legalmente formalizado? De que forma e quando? • Como está estruturada a gestão atualmente? • Quais rotinas e processos estão estruturados? • Existe estratégia de expansão? • Você acredita que a empresa está estruturada? • No momento, tem pretensão de realizar alguma grande mudança na empresa?

Fonte: Adaptado de Albuquerque e Teixeira (2016).

Finalmente, os dados foram analisados por meio de uma análise de conteúdo a partir das categorias Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização – seguindo modelo utilizado antes por Albuquerque e Teixeira (2016). Portanto, a análise foi estruturada, em sua maior parte, tendo-se como referência o Modelo 4i, de Dutta e Crossan (2005) e utilizado anteriormente por Albuquerque e Teixeira (2016).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados fornecem uma descrição dos empreendedores e das empresas. Em seguida, são apresentadas as categorias: Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização.

4.1 Caracterização geral dos empreendedores e das empresas

O Empreendedor 1 entrou no curso de Engenharia Mecânica da UFMG em 2017 e fez a sua transferência para Administração (noturno) em 2019. Quando estava iniciando o quarto período no novo curso, ele criou a Empresa A. O negócio, que hoje está inativo, durou dois anos. A sua proposta era agregar valor aos clientes, por meio de uma marca de roupas que se conectasse com a identidade e estilo de vida de seus clientes. Seu segmento era composto por jovens adultos, 18 a 30 anos, homens e mulheres, cujo elo comum era o modo de viver e o gosto por música. O relacionamento ocorria virtualmente, via rede sociais e o site da loja, e presencialmente, em eventos esportivos. Além de ter parceria com esses eventos, a empresa tinha como parceiros, fornecedores de produtos e influenciadores digitais.

A Empresa B foi criada no final de 2019 pelo Empreendedor 2, que estuda Administração (noturno) desde 2018 e estava no quarto período no momento da pesquisa. O negócio atua no ramo de marketing e tem três anos e meio de vida atualmente. A sua proposta de valor é entregar de três a nove projetos de alto padrão acima de quinze mil reais por mês para os seus clientes, por meio de um serviço *premium* de gestão de tráfego. A empresa optou por prestar um serviço de maior qualidade e preço do que a média. O seu segmento de clientes é restringido ao ramo de construção civil, abarcando escritórios de arquitetura, empresas de engenharia e construtoras de todo o país.

O Empreendedor 3, que entrou no curso de Administração (noturno) em 2019, foi um dos responsáveis por criar a Empresa C. Ela foi iniciada em junho de 2020, quando ele estava no quarto período, e encerrada dois anos depois. Essa empresa é marcada por dois momentos diferentes, nos quais seu modelo de negócio mudou de maneira significativa. Na primeira

fase, a empresa será chamada de Empresa C-1 e, na segunda fase, de Empresa C-2. A Empresa C-1 seguia um modelo de consultoria e sua proposta e valor era melhorar o resultado das empresas, por meio da integração das ferramentas de tecnologia com a gestão. O segmento de clientes da empresa correspondia a empresas pequenas que utilizavam *softwares* em sua operação. Não havia tentativa ou interesse em limitá-las por setor ou atividade e os dois clientes que a empresa tinha eram um salão de beleza e uma indústria de cosméticos.

A segunda, a Empresa C-2, inicia-se após a pivotagem do negócio de consultoria para uma plataforma de software. Essa plataforma tinha como proposta de valor transformar negócios da construção civil através da tecnologia. Agora, os clientes eram os agentes dentro do campo da construção civil. A escolha desse segmento se deu por uma série de razões, dentre elas o conhecimento do Empreendedor 3 sobre a área de construção civil, baixa concorrência e demanda pelo software. Como a plataforma não ultrapassou a sua fase de Mínimo Produto Viável (MVP) e o relacionamento com potenciais clientes foi de colaboração e *feedbacks*.

O negócio do Empreendedor 4 é a Empresa D, que foi fundada no início de 2022, quando ele estava no quinto período, e atua até hoje no ramo alimentício. A Empresa D é uma padaria e a sua proposta de valor é oferecer conforto e comodidade para seus clientes, aliados a um preço justo e qualidade em seus produtos. Esse conforto e comodidade se justificam por conta o lugar em que a Empresa opera que são condomínios de alta renda afastados da cidade. O seu canal principal são os seus *food trucks*, onde produzem, exibem e vendem seus produtos.

A partir dessa breve caracterização, foi possível visualizar a estrutura de cada uma das quatro empresas em questão, elucidando acerca de seus propósitos, clientes, parceiros e outras configurações relevantes dos negócios. Com base nessas informações, avança-se agora para a análise dos processos empreendedores.

4.2 Processos Empreendedores

4.2.1 Intuição

Quando questionado sobre “quais foram as principais motivações para empreender?”, o Empreendedor 1 disse que “sempre quis empreender”, pois ele valoriza a liberdade que o empreendedorismo proporciona. Um fator que o motivou a empreender naquele momento específico foi o fato de poder arriscar-se, já que é jovem, não mora sozinho e não tem muitas

responsabilidades: “A gente começar agora no momento que a gente pode arriscar para chegar mais na frente e tá com um negócio mais consolidado. Porque eu acho que, sei lá, em algum momento da vida, eu não vou tá tão disposto mais a empreender” (Empreendedor 1). Muito próximo dos interesses do Empreendedor 4 que, além de também buscar autonomia, ver o exemplo dos pais fez com que ele gostasse muito do processo e das atividades envolvidas no empreendedorismo: “A minha motivação foram mais meus pais mesmo, que eles sempre empreenderam, sempre tiveram os negócios deles, eu sempre vi o tanto que empreender tem um potencial de crescimento” (Empreendedor 4).

Já o Empreendedor 2 citou a questão financeira como sendo a sua principal motivação para empreender. Ele não estava disposto a fazer carreira em alguma empresa e ter que esperar mais de uma década para ter a remuneração que almejava como empregado – segundo ele. Além disso, um motivador específico foi o fato dele ter um primo que compartilhava das mesmas motivações e estava disposto a iniciar um negócio com ele: “O que me motivou foi que na época o meu primo também estava aprendendo sobre a área de marketing, estava procurando uma coisa parecida, aí tipo, juntou as ideias” (Empreendedor 2).

O Empreendedor 3 disse que a sua vontade, dentro da Administração, sempre foi ter a sua empresa. O que o motiva a empreender é a busca de protagonismo e relevância, tanto pessoal quanto social: “A minha vontade dentro da Administração sempre foi ter minha própria empresa, sempre foi ter o protagonismo do meu trabalho e desenvolver minhas oportunidades, para ser relevante para mim e para a sociedade” (Empreendedor 3). Ele se sentiu motivado a empreender naquele momento, pois, por conta da pandemia, ele estava com tempo livre e viu uma oportunidade de começar um negócio com seus amigos e aprender com o processo.

Percebe-se, na motivação desses empreendedores em iniciar um negócio, a influência de três forças principais, previstas no modelo de Moore (DORNELAS, 2018). Essas forças são os fatores pessoais (valores, experiências, realização pessoal), os fatores sociológicos (influência dos pais, família) e os ambientais (oportunidade) (DORNELAS, 2018). Além disso, semelhante ao encontrado por Albuquerque e Teixeira (2016), os três empreendedores entrevistados afirmaram que, antes de abrir esse negócio, eles já cultivavam o desejo de empreender.

Sobre a pergunta “foi feita alguma pesquisa ou observação de mercado?”, o Empreendedor 1 disse que deu “uma olhada, mas muito superficial” e “não chegou a olhar números e tudo mais”. O Empreendedor 2 também não fez nenhuma pesquisa de mercado elaborada. De acordo com ele, tudo o que eles fizeram foi ver relatos de outros

empreendedores em redes sociais. Já o Empreendedor 3 fez uma pesquisa bem mais elaborada e profissional. No entanto, isso só ocorreu na segunda fase do negócio: “a primeira ideia que foi de consultoria, a gente basicamente não fez estudo de mercado porque não era muito necessário” (Empreendedor 3). Quando decidiram pivotar o modelo de consultoria tecnológica para serem uma plataforma de *software*, eles tinham em mente que “seria mais fácil entrar no mercado tomando uma solução específica e tomando um público-alvo específico” (Empreendedor 3). E para encontrar o setor de especialização, eles levaram em conta quatro critérios e conversaram com pessoas desses setores.

A gente pesquisou diferentes setores possíveis para a gente criar *software*, em cima de diversos critérios: um - conhecimento que a gente tem; dois - concorrentes no mercado; três - o market share dos concorrentes ou o quanto que eles dominam o mercado; quatro - a necessidade dos clientes. A gente selecionou três, quatro setores, de cabeça, eu lembro que foram da construção civil, setor de educação, setor de restaurantes. Tínhamos contatos com pessoas em todas essas áreas, que eu pude conversar e entender qual é o problema deles. Através do estudo de muitos setores, especializamos em três. Desses três, a gente entendeu que construção civil ia ser o mais interessante. (Empreendedor 3).

O Empreendedor 4 também fez uma pesquisa com os seus futuros clientes. A pesquisa era um formulário on-line e perguntava aos moradores do condomínio o que eles achavam de ter uma padaria no condomínio. E, de acordo com ele, o *feedback* foi muito positivo, o que lhes deu mais motivação. Quando indagado com a questão “havia alguma experiência anterior?”, o Empreendedor 1 disse não ter nenhuma experiência com empreendedorismo, mas já havia trabalhado com vendas em uma empresa de perfumes. O Empreendedor 2 respondeu de maneira parecida, afirmando que a sua experiência mais significativa também era com vendas: “Eu trabalhava com meu pai na época, ele tem uma fábrica de tapete personalizada, eu era vendedor” (Empreendedor 2).

Já o Empreendedor 3 cresceu acompanhando o seus pais, empreendedores, nos negócios e ajudando no gerenciamento: “meus pais têm empresa, então eu acompanhava a rotina deles, era uma microexperiência, ajudava eles em algumas questões de gerenciamento” (Empreendedor 3). E a sua experiência profissional era, principalmente, com consultoria em Empresa Júnior, e estava prestes a entrar em uma grande empresa de consultoria. O Empreendedor 4 também não tinha nenhuma experiência com empreendedorismo, mas já havia trabalhado na empresa de seus pais: “eu já tinha trabalhado na empresa dos meus pais, mas eu nunca tinha tido a minha empresa mesmo, tomado minhas decisões” (Empreendedor 4).

Em relação à abertura do negócio, respondendo à pergunta “quais foram as maiores dificuldades no momento de abrir o negócio?”, o Empreendedor 1 citou duas dificuldades principais. A primeira foi lidar com os processos burocráticos: “A gente tem muita dificuldade de como fazer os processos. Porque a gente não vê isso na faculdade [universidade], a gente não vê isso na escola, a gente não vê isso em lugar nenhum. Então, eu não sabia abrir um CNPJ” (Empreendedor 1). A outra dificuldade foi encontrar um fornecedor para os produtos de vestuário que venderia em sua loja: “A maior dificuldade foi encontrar fornecedor” (Empreendedor 1).

O Empreendedor 2 citou duas dificuldades importantes. A primeira também foi a questão legal/burocrática: “maior dificuldade, primeiro, foi a dificuldade legal de ‘pô, o que eu vou fazer? Vou abrir um MEI? Vou abrir uma empresa direto?’ Isso eu não fazia ideia do que eu ia fazer” (Empreendedor 2). A segunda foi relativa à captação de clientes. As dificuldades enfrentadas pelo Empreendedor 3 foram relativas ao tempo e à experiência prática. A questão do tempo se deu pelo fato de a universidade tomar muito tempo do seu dia e, principalmente, de seus sócios. A falta de experiência prática foi o outro dificultador: “a gente não conhecia muito bem o mercado nem como agir de forma ideal dentro de uma empresa para que ela cresça” (Empreendedor 3).

O Empreendedor 4 diz ter tido dificuldades em encontrar funcionários qualificados e dispostos a se desenvolver junto à empresa. Além disso, assim como o Empreendedor 1, ele teve dificuldades para encontrar fornecedores que tivessem tanto qualidade, quanto preço bom: “Um problema muito grande, foi a questão do fornecedor, que a gente demorou cerca de seis meses, mais ou menos, pra achar” (Empreendedor 4).

Para finalizar a fase da Intuição, perguntou-se “como você estava na universidade no momento do início do negócio?”. O Empreendedor 1 disse que estava empolgado, pois havia acabado de trocar o curso de Engenharia por Administração e recuperado a vontade de estudar: “Eu estava muito, muito empolgado. Porque eu vim de uma época da engenharia, que estava completamente desanimado com a faculdade. E aí, quando eu entrei na administração, eu falei, ‘isso aqui tá bom demais comparado com o que eu tinha’. Eu sempre gostei de estudar desde novo e eu perdi esse tesão na engenharia” (Empreendedor 1).

O Empreendedor 2 disse que estava tranquilo na universidade, pois não a tinha como prioridade e sempre se esforçava o mínimo necessário: “a faculdade eu nunca levei com muita seriedade, nunca considerava ela ser uma coisa que era o que ia mudar minha vida. Então, eu sempre me esforcei para passar com o mínimo possível nas matérias” (Empreendedor 2). Muito parecido, o Empreendedor 3 também não tinha a UFMG como prioridade. Já o

Empreendedor 4 cita que na época estudava de manhã e trabalhava no seu negócio na parte da tarde, o que não lhe gerava grandes problemas para lidar com os horários.

Nessa primeira fase, foi possível identificar o que motivou os empreendedores a iniciarem os seus negócios. E, apesar de Dutta e Crossan (2005) caracterizarem a Intuição como uma reflexão individual pré-consciente, por parte do empreendedor, essa fase teve uma série de interações grupais nos casos desta pesquisa.

4.2.2 Interpretação

Na segunda fase do processo empreendedor, foi perguntado sobre “a ideia de abrir o negócio foi compartilhada inicialmente com quem?” e o Empreendedor 1 disse ter compartilhado com a sua namorada, sua mãe e, posteriormente, um casal de amigos. Já o Empreendedor 2 compartilhou a ideia com seu pai, que tem uma empresa, e com os consultores financeiros do pai, buscando obter a opinião de ambos sobre o seu futuro negócio: “eu compartilhei com meu pai, que ele já tem a empresa dele, perguntei o que ele achava, compartilhei com os consultores financeiros do meu pai, que também têm uma empresa de serviço, né? Perguntei o que eles achavam” (Empreendedor 2).

O Empreendedor 3, inicialmente, compartilhou a ideia apenas com sua namorada e com os amigos que moravam com ele, uma vez que achou melhor esperar a ideia se desenvolver para contar para os pais e demais amigos. Por fim, o Empreendedor 4 compartilhou com vários amigos e com a família, principalmente para entender o que eles achavam da ideia. As respostas desses empreendedores, principalmente do Empreendedor 2 e do Empreendedor 4, evidenciam uma característica dessa fase do processo empreendedor tratada por Albuquerque e Teixeira (2016). Segundo os autores, nessa etapa, o empreendedor compartilha sua ideia com membros de sua rede, buscando aprimorar o grau de interpretação da ideia original (Albuquerque & Teixeira, 2016).

Em relação à pergunta “buscou algum conhecimento ou auxílio na universidade (com professores ou colegas)?”, o Empreendedor 1 respondeu que não; tinha apenas “o conhecimento da própria universidade mesmo, das aulas” (Empreendedor 1). O Empreendedor 2 disse que até buscou auxílio com professores, mas não obteve sucesso, pois ninguém possuía as informações que ele buscava.

Eu até tentei um pouco, mas não deu certo, sabe? Ninguém sabia me ajudar, ninguém tinha alguma informação que pudesse contribuir comigo. Por exemplo, tentei falar com a minha professora de marketing, só que o marketing dela é totalmente diferente. Ela tem uma cabeça mais para o marketing para a Coca-Cola, marketing para o Habib's, marketing para o Bob's. E o meu marketing é pegar uma empresinha

pequena e fazer ela vender. (Empreendedor 2).

Em contraste, o Empreendedor 3 teve sucesso. Tanto ele, quanto seus sócios buscaram auxílio: “eu conversei com dois professores da administração sobre o mercado, a estratégia do negócio, o que a gente estava fazendo, para onde a gente deveria ir, como que a gente estudava e planejava essa estratégia de acordo com os nossos desafios” (Empreendedor 3). Assim como o Empreendedor 1, o Empreendedor 4 não buscou nenhum conhecimento ou auxílio com os professores ou colegas: “Na faculdade, acredito que não. Teve algumas matérias que ajudaram bastante, mas nada que impactou diretamente” (Empreendedor 4).

Em relação à pergunta “qual foi a participação da família na concepção da ideia e no desenvolvimento do negócio?”, o Empreendedor 1 reforçou o apoio da namorada e disse que a família serviu mais como uma fonte de inspiração e motivação do que como ajuda de uma maneira prática. A família do Empreendedor 2 foi envolvida na pessoa do pai dele, que deu suas opiniões na concepção do negócio. Mas ele ressaltou que esse papel não foi muito decisivo, pois, “independente do que eles falassem, se acha que ia dar certo ou não, a gente ia fazer” (Empreendedor 2). O Empreendedor 3 afirmou que a sua família participou da parte do desenvolvimento do negócio, por meio de conversas sobre empreendedorismo e fornecimento de contatos. A participação da família do Empreendedor 4 foi constatada anteriormente, com seus pais contribuindo na fase da ideação e com o seu irmão participando ativamente no desenvolvimento inicial do negócio.

Dessa forma, nessa segunda fase do Modelo 4i, notou-se que a ideia pré-consciente da etapa anterior foi compartilhada e aprimorada em nível grupal, envolvendo mais pessoas além dos empreendedores e de seus sócios (DUTTA; CROSSAN, 2005; ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2016).

4.2.3 Integração

Entrando na terceira fase do processo empreendedor, Integração, foi questionado aos empreendedores “quem foram os órgãos e demais pessoas envolvidas na abertura do negócio?”. Todos responderam não ter tido nenhum órgão ou demais pessoas envolvidas na abertura do negócio, exceto o Empreendedor 4. Ele contou com o auxílio de um contador para formalizar o negócio: “ficou tudo pronto e a gente conseguiu um contador” (Empreendedor 4).

Sobre a pergunta “você contou com a ajuda/auxílio de algum órgão governamental (municipal, estadual ou federal)?”, todos os empreendedores responderam que não contaram com nenhum auxílio ou ajuda. No entanto, algo que foi mencionado pelos Empreendedores 2, 3 e 4 é o fato de terem feito cursos, mentorias e/ou consultorias ao longo da jornada empreendedora. O Empreendedor 3 fez apenas cursos, enquanto os outros dois, cujos negócios ainda estão ativos, investiram em consultorias ou mentorias que consideraram muito importantes durante os seus processos empreendedores.

Em geral, o empreendedor por oportunidade possui melhor nível de conhecimento e está em constante busca de informações (Dornelas, 2018; Albuquerque & Teixeira, 2016). Isso está em conformidade com o encontrado, uma vez que todos os empreendedores em questão empreenderam por oportunidade e a maioria deles buscou conhecimento de maneira ativa. Quanto às perguntas “Como foi o relacionamento com a concorrência?”, o Empreendedor 1 e o Empreendedor 2 dizem ter tido uma relação bastante positiva com os concorrentes. Ocorriam parcerias e trocas de informações constantes. O Empreendedor 4 também tinha um relacionamento muito positivo com a concorrência, em seu caso, o principal relacionamento é com os donos da empresa que os inspirou a criar a dele. Os serviços ofertados por ambas as empresas são semelhantes e complementares, por isso, eles têm uma estratégia de crescimento semelhante e buscam agregar valor um ao outro.

O Empreendedor 3 não teve uma boa experiência com os concorrentes. O único concorrente com quem ele se relacionou de maneira significativa foi quando o seu negócio prestou consultoria tecnológica para uma empresa de cosméticos. O concorrente era especialista no *software* que a empresa de cosméticos utilizava e prestava serviços de maneira semelhante ao que fazia o Empreendedor 3. Competindo pelo mesmo cliente, o Empreendedor 3 disse que o concorrente ficou na defensiva e era hostil nas interações, tentando descredibilizar seu trabalho.

Pode-se dizer que, com exceção do Empreendedor 3, todos eles se relacionaram com a concorrência de maneira positiva e voltada para o aprendizado. Albuquerque e Teixeira (2016) encontraram algo bastante parecido em seu estudo. De forma geral, na terceira fase do Modelo 4i, os empreendedores tomaram decisões conscientes com o intuito de transformar a ideia em realidade, em algo concreto, que, inicialmente, é informal e poderá se formalizar na fase subsequente (DUTTA; CROSSAN, 2005; ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2016).

4.2.4 Institucionalização

Na quarta e última fase do processo empreendedor, Institucionalização, foi questionado sobre “quais rotinas e processos estão estruturados?”. O Empreendedor 1 respondeu que ele e seu sócio faziam planejamentos semestrais, nos quais definiam a programação das atividades de produção e marketing dos meses seguintes. O Empreendedor 4 disse que no seu negócio os funcionários são os responsáveis pelas operações do negócio, enquanto ele e seu sócio dão suporte a eles e lidam com a estratégia, as finanças e o marketing.

A gente tem nossos cinco funcionários, que cuidam da parte operacional toda da empresa, nós somos meio que gerentes assim, a gente os acompanha de perto. A gente vê como que tá a operação, vê se tá precisando de alguma coisa, dá todo o apoio e cuida da parte estratégica, da parte de marketing e da parte do financeiro (Empreendedor 4).

O Empreendedor 2 possui uma série de processos estruturados. De acordo com ele, existem processos de cobrança, de entrada do cliente, de trabalho (operações), de vendas e de atendimento. Os processos e rotinas do negócio do Empreendedor 3 eram bastante simples. No início do negócio, quando prestavam consultoria, os processos não eram muito organizados. Mas, quando pivotaram e começaram a desenvolver o software, os processos seguiam a estrutura do Scrum: “o processo rodava em cima de um Scrum, então eles desenvolviam em cima de histórias e em cima de sprints” (Empreendedor 3). O Empreendedor 4 relata que os processos e rotinas dos seus funcionários relacionados à logística e à operação dentro do food truck são muito bem definidos e estruturados.

Acerca da pergunta “você acredita que a empresa está estruturada?”, o Empreendedor 1 deixou a entender que a empresa estava estruturada e pronta para crescer na sua fase final. Porém, cita um problema relevante: as margens dos produtos: “a margem nossa não era tão bem qualificada para você gastar dinheiro com anúncio, o nosso preço de venda não tava embutido ali” (Empreendedor 1). O Empreendedor 2 afirma que a sua empresa está estruturada para a demanda e número de clientes que eles atendem hoje, mas não para o crescimento que eles planejam atingir. Já o Empreendedor 3 diz que a empresa não estava estruturada como deveria. Isso porque o software tinha uma série de problemas técnicos e os seus sócios estavam cada vez menos motivados. O Empreendedor 4 acredita que a sua empresa está estruturada e apta para o crescimento que ele e seu sócio esperam: “acho que todas as partes da empresa estão rodando direitinho, tanto a parte operacional, quanto a gestão também, a parte estratégica, o marketing, eu acho que ela está bem estruturada para começar a crescer” (Empreendedor 4).

O Empreendedor 1 ressalta que, mesmo tendo o problema da margem dos produtos, o principal motivo do negócio ter fechado foi o foco pessoal dele e do sócio. Ambos trabalhavam em outros empregos e faziam universidade, não tendo muito tempo para dedicar a esse negócio. A Empresa B, do Empreendedor 2, também pode ser considerada um negócio tradicional, mesmo sendo digital. Ele credita o resultado do seu negócio até o momento, principalmente, à parceria e incentivo mútuo entre ele e seu sócio. Já a Empresa C, do Empreendedor 3, tem uma classificação um pouco diferente, pois foi composta por dois momentos. No primeiro momento, era apenas uma empresa tradicional de consultoria. No segundo momento, após a pivotagem para uma plataforma/software de gestão, a Empresa C se torna um negócio de tecnologia e inovação (COUTO, 2019). Portanto, quando foi encerrado, o negócio estava no segundo estágio do Ciclo de Vida de uma Startup (COUTO, 2019), o de validação, em que testavam hipóteses e desenvolviam o seu MVP para avaliar a sua viabilidade. O Empreendedor 3 afirma que o negócio não teve prosseguimento por duas razões: falta de resultados e divisão de foco. O MVP estava sendo desenvolvido há meses e não havia receita. Isso desmotivava os sócios, que já recebiam propostas de emprego.

Por fim, a Empresa D, apesar de ser um negócio inovador, localmente falando, funcionava como um negócio tradicional. Semelhante à Empresa B, encontra-se na metade final da fase de sobrevivência – do Ciclo de Vida de uma Startup. O negócio fatura por volta de 35 mil reais todos os meses, tem competências distintivas e algum grau de formalização. O Empreendedor 4 atribui o resultado da experiência até o momento ao comprometimento e persistência dele e do seu sócio para com o negócio. Finalmente, quando perguntados se “no momento, tem pretensão de realizar alguma grande mudança na empresa?”, todos os empreendedores aos quais se aplicava a pergunta (2 e 4, que estão ativos), responderam que não há essa pretensão.

Nessa quarta e última fase do Modelo 4i, os empreendedores buscaram se estruturar e, em diferentes graus, assegurar que as ações rotineiras de seus negócios ocorressem. Assim, o que foi aprendido pelos indivíduos e grupos foi incorporado nos sistemas e procedimentos (DUTTA & CROSSAN, 2005; ALBUQUERQUE & TEIXEIRA, 2016). Tal fenômeno fica mais evidente nos empreendimentos do Empreendedor 2 e do Empreendedor 4.

4.3 Síntese Comparativa do Processo Empreendedor

Observou-se que todos os empreendedores tiveram a ideia do negócio a partir de uma interação conjunta com seus sócios. Mesmo surgindo em processos distintos, a fase de

ideação nunca foi individual, mas sim grupal. Isso pode ser ilustrado na fala do Empreendedor 1, que não foi capaz de dizer nem quem falou sobre a ideia primeiro: “quem falou primeiro não sei te falar, mas acho que foi meio que nós dois mesmos” (Empreendedor 1). Sobre a pesquisa ou observação mercadológica, todos os empreendedores fizeram pesquisas bastante simples e superficiais antes de iniciarem seus negócios. Dois deles (Empreendedor 1 e Empreendedor 2) conversaram ou observaram concorrentes e um deles (Empreendedor 3) fez uma pesquisa de opinião com potenciais clientes.

Além disso, não houve elaboração de nenhum plano de negócios por nenhum dos empreendedores, ao contrário do que prevê o modelo de Hisrich, que estabelece o desenvolvimento de um plano de negócios como a segunda fase do processo empreendedor (Dornelas, 2018). Isso também não vai ao encontro do modelo de Timmons, que determina que o processo empreendedor é composto por oportunidade, equipe e recursos e o que os une é o plano de negócios (Dornelas, 2018). Em relação às dificuldades enfrentadas na abertura do negócio, dois deles (1 e 2) citaram a burocracia. Tal fato vai ao encontro com o elaborado por Siqueira e Guimarães (2007), que elencam as exigências fiscais e legais como um dos principais desafios de empreender no Brasil.

A Tabela 3 é uma síntese dos processos empreendedores de cada empreendedor entrevistado (na Figura aparecem como E1, E2, E3 e E4). A partir dele e das análises completas, é possível ressaltar alguns pontos comuns entre eles ou que apareceram com frequência.

Quadro 3 - Síntese processos empreendedores.

E	Intuição	Interpretação	Integração	Institucionalização
E1	<ul style="list-style-type: none"> - Ideação em conjunto, após demanda pessoal - Estava inspirado - Pesquisa superficial com concorrentes - Sem experiência anterior - Dificuldades com burocracia e fornecedor 	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhou com namorada, mãe e amigos - Não buscou auxílio na UFMG - Envolveu a namorada - Os sócios aportaram recursos - Família como inspiração e motivação 	<ul style="list-style-type: none"> - Nenhum órgão envolvido na abertura - Não fez cursos, mentorias e/ou consultorias - Sem ajuda do governo - Capital advindo de trabalho anterior - Sem funcionários - Relacionamento de troca com a concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalização tardia - Gestão, processos e rotinas razoavelmente definidos - Sem estratégia de expansão definida - Parcialmente estruturada - Sem pretensão de mudanças
E2	<ul style="list-style-type: none"> - Ideação em conjunto, durante a experiência - Estava animado e pensava que seria fácil - Pesquisa superficial 	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhou com pai e consultores do pai - Buscou auxílio com professores 	<ul style="list-style-type: none"> - Nenhum órgão envolvido na abertura - Sem ajuda do governo - Fez cursos de capacitação e mentorias 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalização tardia - Gestão, processos e rotinas definidos - Estratégia de expansão definida

	<ul style="list-style-type: none"> - com concorrentes - Experiência anterior embrionária - Dificuldades com burocracia e captação de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - sem sucesso - Envolveu o pai e os consultores - Sem aporte de recursos - Buscou opinião do pai 	<ul style="list-style-type: none"> - Capital advindo de trabalho anterior e empréstimo com a mãe - Com funcionários - Relacionamento de troca com a concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturada para o momento - Sem pretensão de mudanças
E3	<ul style="list-style-type: none"> - Ideação em conjunto, para aproveitar conhecimentos - Estava esperançoso, orgulhoso e tinha medo pelos sócios - Pesquisa superficial - Sem experiência anterior - Falta de experiência 	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhou com namorada e alguns amigos - Buscou auxílio com professores com sucesso - Não envolveu ninguém - Sem aporte de recursos - Pais conversaram e forneceram contatos 	<ul style="list-style-type: none"> - Nenhum órgão envolvido na abertura - Sem ajuda do governo - Fez cursos de capacitação - Sem funcionários - Relacionamento negativo com a concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> - Não formalizou - Gestão, processos e rotinas razoavelmente definidos - Estratégia de expansão incipiente - Desestruturada - Sem pretensão de mudanças
E4	<ul style="list-style-type: none"> - Ideação em conjunto, após inspiração e observação de demanda - Estava empolgado e tinha medo controlado - Pesquisa simples de opinião com clientes - Sem experiência anterior - Dificuldades com funcionários e fornecedor 	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhou com amigos e família - Não buscou auxílio na UFMG - Envolveu o irmão e a mãe do sócio - Os sócios aportaram os recursos - Irmão ajudou ativamente 	<ul style="list-style-type: none"> - Escritório de contabilidade envolvido na abertura - Sem ajuda do governo - Cursos de capacitação e consultorias - Capital advindo de trabalho anterior - Sem funcionários - Relacionamento de troca com a concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalização imediata - Gestão, e processos bem definidos - Estratégia de expansão razoavelmente definida - Bem estruturada - Sem pretensão de mudanças

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

É válido mencionar que todos os empreendedores compartilharam as suas ideias com a família ou com amigos, antes mesmo de começar a colocá-las em prática. Apenas um empreendedor (Empreendedor 3) teve auxílio da universidade, por meio de conversas com professores. Mas esse foi o mais próximo de um auxílio governamental que qualquer um deles chegou – nenhum dos empreendedores sequer buscou ajuda direta de algum órgão do governo. Se essa ajuda não vinha da universidade ou do governo, parte dela era advinda do relacionamento com os concorrentes. Todos, com exceção do Empreendedor 3, tiveram ou têm relacionamentos positivos, de troca de informações e ajuda mútua, com os seus concorrentes. Finalmente, foi possível notar que o nível de formalização na gestão e nos processos, assim como a existência de rotinas, era significativamente maior nos negócios que ainda estão ativos (Empresa B e Empresa D) do que nos que já deixaram de existir (Empresa A e Empresa C).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral compreender como ocorreu o processo empreendedor de estudantes do curso de Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Para alcançar tais objetivos, utilizou-se, como abordagem metodológica, uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva. Dessa forma, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro empreendedores universitários, sendo que dois deles já haviam empreendido durante o curso e os outros dois ainda empreendiam. Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. A análise e interpretação delas ocorreu por meio de análise de conteúdo. Essa análise teve como base a estrutura do Modelo de Aprendizagem Organizacional 4i de Dutta e Crossan (2005).

Após a análise e a síntese, foi possível descrever uma série de características interessantes e comuns entre as iniciativas estudadas. Primeiramente, sobre os empreendedores, todos empreenderam por oportunidade, já haviam trabalhado – três deles continuaram trabalhando – e estavam em sua primeira experiência empreendedora. No entanto, todos tinham pais empreendedores – pelo menos um dos pais – e conviveram com o empreendedorismo desde cedo. Esses empreendedores tiveram as ideias de seus negócios em conjunto com amigos – que se tornaram sócios posteriormente – , compartilharam-nas inicialmente com outros amigos ou com a família, iniciaram seus negócios do terceiro ao quinto período do curso de Administração, não realizaram muitas pesquisas antes de começar e, a maior parte deles, buscou se capacitar com cursos durante o processo.

Acerca das características das empresas, todas elas foram fundadas por mais de uma pessoa. Além disso, elas são/eram autofinanciadas pelos empreendedores e independentes de qualquer organização, pública ou privada. Todas se enquadram no setor de serviços, a maioria é digital. A formalização da maior parte delas é tardia ou inexistente. Com exceção de uma, todas tiveram uma relação de troca de conhecimentos e inspirações com os concorrentes. Todas foram capazes de gerar receitas por pelo menos um ano e todos os empreendedores julgaram a experiência como sendo positiva, ressaltando terem crescido pessoalmente e aprendido com o processo.

Alguns pontos em comum entre os negócios que ainda estão ativos são: terem faturamento mensal superior aos inativos em, pelo menos, um nível de grandeza, terem contratado funcionários, possuírem processos mais estruturados e os empreendedores desses negócios terem se capacitado com mentorias/consultorias em áreas técnicas da operação. A

respeito dos negócios inativos, percebeu-se que as razões para os seus fins foram semelhantes: desempenho financeiro abaixo do esperado e difusão do foco.

Em suma, o presente estudo cumpriu o papel de elucidar acerca dos detalhes e nuances das iniciativas empreendedoras dos estudantes de Administração da UFMG, ao revelar uma série de características comuns e divergentes entre os processos, empreendedores e empresas em questão, e ao facilitar a compreensão dessas iniciativas, podendo servir como uma fonte de informação para a elaboração de ações futuras de incentivo ao empreendedorismo. No entanto, vale destacar que este trabalho também possui limitações. Uma delas é o fato de ser uma pesquisa com apenas quatro empreendedores. Além disso, todos os empreendedores entrevistados empreenderam por oportunidade, o que significa que os resultados poderiam ser diferentes caso fossem incluídos empreendedores por necessidade. Outra limitação é o fato de ter sido analisado apenas um recorte da experiência empreendedora dos entrevistados, não os acompanhando por um período mais extenso, o que limitou o conhecimento acerca deles.

Finalmente, sugere-se que pesquisas futuras estudem maiores amostras de empreendedores universitários, porém, ainda buscando compreender as suas experiências de maneira detalhada. Sugere-se também que essas pesquisas incluam empreendedores por necessidade e comparem os processos empreendedores e os resultados das iniciativas com os daqueles que empreendem por oportunidade, assim como os tratados no presente estudo. Por fim, a última agenda é a de acompanhar os empreendedores universitários durante um período mais significativo, para que se obtenha uma compreensão mais fidedigna e detalhada sobre as suas práticas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. D. R. P; TEIXEIRA, R. M. (2016). O Processo de Identificação e Exploração de Oportunidade Empreendedora com base no Modelo de Aprendizagem Organizacional 4i. **Revista de Ciências da Administração**, 18(44), 25-37.

JÚNIOR, B. (2021). **Ranking Universidade Empreendedora**, 2020 Disponível em: <https://Universidadesempreendedoras.org/ranking>. Acesso em, 10.

COUTO, M. H. G. (2019). **Análise do ciclo de vida das startups**: características, agentes e riscos associados. (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

DORNELAS, J. (2018). **Introdução ao empreendedorismo**. Empreende Editora.

DUTTA, D. K; CROSSAN, M. M. (2005). **The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using the 4I organizational learning framework.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 425-449.

MONITOR, G. E. (2006). **Global entrepreneurship monitor.** Empreendedorismo no Brasil (Relatório Nacional). Curitiba: Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade, Paraná.

MONITOR, G. E. (2015). **Global entrepreneurship monitor.** Empreendedorismo no Brasil (Relatório Nacional). Curitiba: Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade, Paraná.

MONITOR, G. E. (2020). **Global entrepreneurship monitor.** Empreendedorismo no Brasil (Relatório Nacional). Curitiba: Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade, Paraná.

GIBB, A. (2002). In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 233-269.

IBGE. (2007). **Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) versão 2.0.** https://concla.ibge.gov.br/images/concla/documentacao/CNAE20_Subclasses_Introducao.pdf.

IBGE. (2022). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) Contínua Trimestral.** <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html>.

LESTER, D. L; PARNELL, J. A; CARRAHER, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354.

LUKE, B; VERREYNNE, M. L; KEARINS, K. (2007). Measuring the benefits of entrepreneurship at different levels of analysis. *Journal of Management & Organization*, 13(4), 312-330.

DANA, L. P. (Ed.). (2021). **World encyclopedia of entrepreneurship.** Edward Elgar Publishing.

MINTZBERG, H. *et al.* (2007). **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre. RS: Editora Bookman.

SIQUEIRA, M. M; GUIMARÃES, L. O. (2007). Novos desafios do empreendedorismo. *Revista Administração em Diálogo*, 9(1), 144-156.

VAN PRAAG, C. M; VERSLOOT, P. H. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. **Small Business Economics**, 29(4), 351-382.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

OLIVEIRA, J. V. N; ALCÂNTARA. V. C; SIQUEIRA, J. F. J. O Processo Empreendedor em Universitários: Experiências de Empreendedorismo no Curso de Administração na UFMG. **Rev. FSA**, Teresina, v. 21, n. 6, art. 1, p. 3-26, jun. 2024.

Contribuição dos Autores	J. V. N. Oliveira	V. C. Alcântara	J. F. J. Siqueira
1) concepção e planejamento.	X	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X		
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X