

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Maria Laura Silveira de Vasconcelos**

**APRENDIZAGENS DE UM EMPREENDEDOR  
DECORRENTES DO PROCESSO DE MORTALIDADE DE  
SUA EMPRESA**

**FLORIANÓPOLIS-SC  
2007**

**Maria Laura Silveira de Vasconcelos**

**APRENDIZAGENS DE UM EMPREENDEDOR  
DECORRENTES DO PROCESSO DE MORTALIDADE DE  
SUA EMPRESA**

Dissertação apresentada como  
requisito parcial à obtenção do grau de  
Mestre em Administração.  
Universidade Federal de Santa  
Catarina.  
Curso de Pós-Graduação em  
Administração.  
Área de concentração em Teoria das  
Organizações

Orientador: Prof. Dr. José Carlos  
Zanelli.

**FLORIANÓPOLIS  
2007**

*Ficha Catalográfica*

Catálogo na fonte > CRB 14/408



**Maria Laura Silveira de Vasconcelos**

**APRENDIZAGENS DE UM EMPREENDEDOR DECORRENTES DO  
PROCESSO DE MORTALIDADE DE SUA EMPRESA**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Comportamento e Organizações do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 27 de fevereiro de 2007.

---

Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof. Dr. José Carlos Zanelli  
Profa. Dra. Suzana Tolfo  
Prof. Dr. Narbal Silva  
Universidade Federal de Santa Catarina

**Ao meu marido, por  
apoiar e, principalmente, por  
acreditar.  
Sempre!**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por essa vida tão cheia de oportunidades.

Aos meus pais, que com amor e inteligência me ensinaram a arte de viver. Seus exemplos são inspiração para a minha vida.

Ao meu marido, meu grande amor e amigo, por estar sempre e incondicionalmente ao meu lado. E por me fazer feliz!

Aos meus irmãos queridos, partes tão importantes de mim... Não consigo imaginar minha vida sem vocês dois!

Ao meu orientador Professor Zanelli, por sua sabedoria e orientação. Por compartilhar comigo uma parte importante de seu conhecimento.

À professora Suzana Tolfo e ao Professor Narbal Silva, por suas preciosas contribuições.

Ao sujeito desta pesquisa, por sua receptividade, sinceridade e grande colaboração.

**Aprender é uma descoberta criadora,  
com abertura ao risco e à aventura  
do ser, pois ensinando se aprende e  
aprendendo se ensina.**

Paulo Freire

## RESUMO

O objetivo desta dissertação foi identificar as aprendizagens de um empresário decorrentes do processo de mortalidade de sua empresa. Trata-se de um estudo de caso que utilizou uma abordagem qualitativa de pesquisa, onde foi estudada a trajetória de um empresário empreendedor e a de sua pequena empresa em uma experiência de insucesso administrativo. Foram realizadas entrevistas recorrentes até ser possível responder a pergunta de pesquisa. Foi verificado no relato do Empreendedor que ele acredita ter cometido três grandes erros que foram responsáveis pela mortalidade de sua empresa. O primeiro erro decorreu de uma grande mudança no mercado onde a empresa estava inserida, ou seja, a privatização do sistema de Telecomunicações no Brasil, o que levou a Empresa a um crescimento desordenado, em curto espaço de tempo, por meio da terceirização de uma parcela de sua mão-de-obra. Com este erro, o Empreendedor afirma ter aprendido que não se pode delegar a outros o trabalho principal de sua empresa, sendo preferível não aceitar um trabalho caso não possua estrutura suficiente para atendê-lo. O segundo erro identificado pelo Empreendedor foi a retirada excessiva de dinheiro da Empresa por parte de seus sócios. Para ele, este erro poderia ter sido totalmente evitado e acarretou o terceiro erro e também a mortalidade da Empresa. O aprendizado, neste caso, funcionou como uma confirmação do que a Empreendedor já acreditava, pois sempre reinvestiu na Empresa. Finalmente, o terceiro erro identificado pelo Empreendedor foi a necessidade de tomar dinheiro emprestado. Neste item o empreendedor diz ter aprendido que não se pode tomar empréstimos tão altos e que é preferível abrir mão de uma oportunidade de trabalho a se endividar para atendê-la.



## **ABSTRACT**

The objective of this dissertation is to identify which were the leanings of an entrepreneur decurrent from his company mortality process. This is a case study that used a qualitative approach of research, focused on the entrepreneur and his telecommunication service company trajectory, though an experience of administrative failure. Recurrent interviews were done until it seemed possible to answer the research problem. It was verified in the story of the Entrepreneur that he believes he have committed three great errors that lead to the end of his company. The first error happened as a result of the great change in the market where the company was inserted: the privatization of Telecommunications in Brazil, which caused disordered needs of high number of workers in a very short term in the Company. The decision of Entrepreneur was to outsource the taskforce causing the deterioration of service quality and a lack of control. With this error, the Entrepreneur affirms to have learned that one must not delegate to others the core business of his company. The second error identified by the Entrepreneur was the constant money withdrawal by his partners. For him, this error could have been prevented and caused the third error and the mortality of the Company. The learning, in this case worked as a confirmation of what the Entrepreneur already believed, since he had always reinvested in the Company. Finally, the third error identified by the Entrepreneur was the necessity to take loaned money in very risky contract. In this item the Entrepreneur has learned not to take such big amount of money and that he would rather decline a work opportunity than to become indebted.

## **LISTA DE ABREVIATIVAS E SIGLAS**

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPE - Micro e pequena empresa

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

PIB - Produto Interno Bruto

TELEBRÁS - Telecomunicações Brasileiras S. A

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

TELESC - Telecomunicações de Santa Catarina

COTESC - Companhia Telefônica de Santa Catarina

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Taxa de mortalidade por região e Brasil.....	16
--	----

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>17</b>
<b>JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....</b>	<b>18</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>20</b>
<b>CLASSIFICAÇÃO E CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....</b>	<b>20</b>
<b>DESENVOLVIMENTO DO EMPRESÁRIO EMPREENDEDOR .....</b>	<b>23</b>
<b>PROCESSO DE APRENDIZAGEM.....</b>	<b>28</b>
<b>TERCEIRIZAÇÃO .....</b>	<b>36</b>
<b>3. CONTEXTO DAS TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL .....</b>	<b>41</b>
<b>PRIVATIZAÇÃO DAS TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL .....</b>	<b>41</b>
<b>BREVE HISTÓRICO DAS TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL .....</b>	<b>41</b>
<b>PRIVATIZAÇÃO DA TELESC .....</b>	<b>46</b>
<b>A “BOLHA” DA INTERNET .....</b>	<b>47</b>
<b>4. MÉTODO.....</b>	<b>50</b>
<b>CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>50</b>
<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>52</b>
<b>SUJEITO DA PESQUISA .....</b>	<b>53</b>

COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	54
DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS .....	56
LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	59
<b>5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>	<b>60</b>
OS ERROS DO EMPREENDEDOR.....	65
AS APRENDIZAGENS DECORRENTES .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
APRENDIZAGENS PARA A VIDA PESSOAL .....	77
CONCLUSÕES DO EMPREENDEDOR.....	78
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>81</b>
<b>7. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE I – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>87</b>

## 1. Introdução

A maioria das empresas nasce pequena, sendo resultado do sonho ou necessidade de seu idealizador. Embora algumas se desenvolvam tornando-se grandes empresas, a maior parte continua pequena, por opção ou condição. Seja por um motivo ou outro as Micro e Pequenas Empresas (MPE) desempenham um papel importante no crescimento e maturação da economia do país ao estimularem o desenvolvimento empresarial e gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela da força de trabalho (Leonardos, 1984).

Números apresentados por órgãos governamentais e representativos de classe mostram a relevância deste segmento na força produtiva do país: de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2002 existiam aproximadamente cinco milhões de empresas em atividade no Brasil, nos setores da indústria, construção, comércio e serviços. O conjunto das micro e pequenas empresas alcançava 99,2% deste total (IBGE, 2002). Assim, num ambiente globalizado, de grandes transformações e livre concorrência, as micro e pequenas empresas surgem como uma alternativa para a economia do país e tornam-se importantes tanto no desenvolvimento econômico quanto social.

No contexto brasileiro, a região Sul é a que tem maior participação de micro e pequenas empresas no total de firmas estabelecidas. Segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), empresas com estas características têm uma participação expressiva na região já que no final do ano 2000 o Sul do país contava com aproximadamente quinhentas mil

firmas empregadoras, o que representava 22% do total de firmas do país. A grande maioria destas organizações – 98,8% - correspondia a micro e pequenas empresas (BNDES, 2003).

Paradoxalmente observa-se que, apesar de sua importância para a economia do país, a taxa de mortalidade empresarial no Brasil é extremamente elevada. No primeiro trimestre de 2004, o SEBRAE promoveu a realização de uma pesquisa nacional com o objetivo de avaliar estas taxas e conhecer os fatores que causaram a mortalidade. A pesquisa foi referente às empresas constituídas e registradas nos anos de 2000, 2001 e 2002, com base em dados cadastrais das Juntas Comerciais Estaduais. Foram analisados dados e informações tanto de empresas em atividades como de empresas já extintas, que revelaram que 49,4% das empresas encerraram as atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e que 59,9% delas não sobreviveram além dos quatro anos de vida. Observa-se na Tabela 1 do SEBRAE que embora a região Sul represente a maior participação em micro e pequenas empresas do país, é, também, a que apresenta o maior percentual de mortalidade de empresas com até dois e três anos de constituição. Para o SEBRAE estes resultados são importantes para subsidiar o Sistema SEBRAE e os formuladores de políticas públicas no planejamento de ações e programas de apoio às MPE, especialmente levando-se em conta que são constituídas no Brasil, anualmente, em torno de quatrocentos e setenta mil novas empresas.

Tabela 1 Taxa de Mortalidade por Região e Brasil – 2000 / 2002 (%)						
Ano de Constituição	Regiões					Brasil
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Tabela 1 – Tabela 01 – Taxa de mortalidade por região e Brasil.  
SEBRAE 2004

Os dados a respeito do alto índice de mortalidade de MPEs conduz a uma busca por fatores que possam auxiliar na melhoria do desempenho destas empresas. Para Previdelli (2003), é possível relacionar habilidades empreendedoras com uma melhor prática nas empresas, destacando-se: a importância do planejamento, informações sobre o mercado e características de futuros clientes, informações dos concorrentes e fornecedores, condições de logística, variedades e valores dos produtos ou serviços, informações financeiras, de fluxo de caixa, capital de giro, investimento de capital, informações tecnológicas, entre outras. Não há, portanto, um único ou exclusivo determinante para o sucesso empresarial. Estar pronto para aproveitar uma oportunidade, a capacidade de inovação, as condições ambientais, entre outros fatores, pode impactar diretamente nos resultados do negócio, o que significa que a competência para realizar a prática empresarial pode apresentar-se como um fator propulsor ou inibidor do negócio. Além disso, o autor acredita que, no que tange ao empreendedor, “mais do que conhecer o ambiente do seu negócio, é preciso desenvolver o auto-



conhecimento, a fim de enfrentar os obstáculos e desafios que se encontra e, assim, estar mais próximo do sucesso” (Previdelle, 2006, p.6).

Administrar uma empresa envolve processos de planejamento, organização, liderança entre outros. Falhas nestes processos são os principais fatores para o desaparecimento de várias empresas. E todos estes processos estão diretamente relacionados ao empreendedor à frente das empresas. Sua presença é uma constante nestas empresas e sua capacidade pode ser determinante no sucesso ou mortalidade das mesmas. A capacidade de aprender destas pessoas torna-se uma importante questão para estudos que busquem compreender o porquê de taxas de mortalidades tão elevadas.

Frente a esse contexto, o presente estudo se propõe a responder à seguinte pergunta: **quais foram as percepções de um empreendedor sobre suas principais aprendizagens decorrentes do processo de mortalidade de sua empresa?**

## **Objetivos**

Em termos gerais, o objetivo deste estudo é identificar a percepção das principais aprendizagens de um empresário decorrentes do processo de mortalidade de sua empresa.

Assim, para a realização deste estudo, os seguintes objetivos específicos deverão ser alcançados:

- Caracterizar a história do empreendedor
- Caracterizar a trajetória da empresa até o fechamento

- Identificar quais foram as aprendizagens decorrentes desta experiência

### **Justificativa do estudo**

Devido à importância das micro e pequenas empresas para o cenário sócio-econômico do país, especialmente para a região Sul, o fechamento prematuro de um número significativo destas empresas é um fator crítico para a economia da região. Sendo assim, é relevante, científica e socialmente, desenvolver estudos que permitam aprofundar o conhecimento das experiências e aprendizagens tiradas de processos que levam às elevadas taxas de mortalidade destas empresas, uma vez que literatura existente sobre essa questão ainda é relativamente escassa.

Segundo Lunkes (2000), a maioria dos autores considera que as principais dificuldades de pesquisa neste campo devem-se à extrema heterogeneidade dos temas relacionados às MPEs e ao alto grau de volatilidade causado por seu curto ciclo de vida. Em meio aos esforços que vêm sendo realizados nesta área destacam-se aqueles realizados pelo sistema SEBRAE que procura diminuir a carência de informações existentes sobre o tema.

Um dos estudos acerca deste tema foi realizado por Previdelle (2003) que demonstra ser possível encontrar um grande volume de pesquisas sobre características do empreendedor, embora o mesmo não ocorra com evidências empíricas que correlacionem tais características a empreendedores bem ou

mal sucedidos no Brasil. O autor argumenta, ainda, que a relação entre a mortalidade de micro e pequenas empresas e as características pessoais e profissionais do empreendedor mostra-se rica como fonte de informações sobre as causas de sua não-sobrevivência. Portanto, as aprendizagens de um empreendedor resultantes de sua experiência empresarial mal sucedida podem trazer novas informações a respeito do tema, auxiliando na compreensão do processo de mortalidade precoce das empresas e, possivelmente, até ajudando na sua prevenção.

A escolha da Grande Florianópolis se justifica pelo alto crescimento econômico que vem acontecendo nesta região ao longo dos últimos anos, além de ser um local de grande concentração de micro e pequenas empresas. O interesse para o estudo deste assunto surgiu da verificação da importância que estas empresas têm no contexto econômico e social da Grande Florianópolis.

## **2. Revisão da Literatura**

O objetivo deste capítulo é dar suporte a uma maior compreensão deste trabalho por meio da revisão da literatura existente sobre os temas envolvidos e relevantes para este estudo.

### **Classificação e contexto das micro e pequenas empresas**

Desde os tempos mais longínquos podem ser observadas iniciativas empreendedoras nos continentes civilizados. Exemplo disso são as empresas mercantis de fenícios e árabes, proporcionando crescimento e desenvolvimento econômico. Entretanto, segundo Previdelli (2003), até o meio do século passado não havia registros de uma ação governamental planejada, com o objetivo de gerar empresas no mundo ocidental. Só mais recentemente iniciou-se um trabalho de estímulo à criação de empresas, dando-lhes subsídios e bases sólidas.

A conceituação das micro e pequenas empresas é controversa quanto à sua definição e aplicabilidade. Demori e Batalha (apud LUNKES, 2000) argumentam que as expressões “micro empresa” e “pequena empresa” são constantemente utilizadas de maneira indiscriminada, sem uma definição específica e cuidadosa do seu significado. Embora muitas definições venham sendo utilizadas na tentativa de identificar o tipo da organização, as mesmas não podem ser consideradas precisas devido à diversidade dos tipos de empresas que operam nos mais diferentes segmentos de mercado. Além disso, diante da quantidade de itens a serem observados ao se classificar uma

empresa, esta pode ser considerada grande em alguns aspectos e pequena em muitos outros.

Para este estudo, o critério escolhido para a classificação do porte das empresas baseia-se no seu número de empregados, conforme o conceito adotado pelo SEBRAE (2004). Considera-se, portanto, como microempresa aquela com até 19 empregados na indústria e até 9 empregados nos setores de comércio e serviços. As pequenas empresas são as que possuem, na indústria, de 20 a 99 empregados e, nos setores de comércio e serviços, de 10 a 49 empregados.

Segundo Previdelli (2003), é inegável a contribuição das grandes empresas para a economia de um país. Entretanto, as micro e pequenas empresas ajudam a preservar a saúde da economia de mercado, dificultando o surgimento de cartéis, monopólios ou oligopólios. Tal importância tem levado o governo a adotar meios de proteger este tipo de empresa. As políticas governamentais, no entanto, não têm se mostrado suficientes para evitar o fechamento em massa destas empresas, especialmente no que diz respeito a novos negócios.

Para Teixeira (2002), “a importância econômica e social dos pequenos negócios das pequenas empresas é inegável e tem sido objeto de interesse de diversos autores” (Teixeira, 2002, p. 2). A autora diz, ainda, que estas empresas funcionam como “amortecedoras” de choques em épocas de crise econômica e têm papel decisivo no processo de acumulação, concentração e distribuição de capital. Do ponto de vista microeconômico, têm muitas vantagens sobre as grandes empresas já que são mais ágeis e possuem maior capacidade de adequação às mudanças por serem reconhecidamente menos

burocratizadas e, portanto, mais flexíveis. “Além disso, geram tecnologias mais contextualizadas o que lhes garante um papel de *locus* privilegiado de inovações tecnológicas” (Teixeira, 2002, p. 2).

As MPEs cumprem, também, um papel social ao absorverem uma grande parcela da força de trabalho em todos os países sendo as maiores geradoras de emprego por capital investido (Teixeira, 2002). Ainda segundo Teixeira (2002), embora os salários pagos por essas empresas sejam inferiores aos das grandes empresas, elas representam a possibilidade de inclusão no mercado de trabalho para um grande contingente de pessoas. Além disso, em épocas de crise são capazes de gerar maiores oportunidades de empregos: segundo dados do SEBRAE (1998), as micro e pequenas empresas empregam 60% da mão-de-obra; participam com 43% da renda gerada nos setores industriais, comerciais e de serviços, além de contribuírem com algo em torno de 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro.

A pesquisa realizada por Previdelli (2003) revela que o sucesso das empresas muitas vezes está relacionado à aplicação ou não de conhecimentos de administração na prática da gestão. O autor evidencia que a falta de conhecimento e habilidades administrativas, mercadológicas, financeiras e tecnológicas são grandes razões para o insucesso empresarial. Nas pesquisas de mortalidade empresarial realizadas pelo SEBRAE percebe-se que há uma falta de preparo por parte dos empresários para essas práticas gerenciais. “É necessário que o dirigente que deseja abrir sua empresa tenha visão clara e ampliada sobre o negócio, conheça os fatores que influenciam o seu sucesso e domine-os.” (PREVIDELLI, 2003, p. 5).

Além disso, o empresário empreendedor precisa ter claros os seus objetivos e estar ciente de suas capacidades ou limitações pessoais,

**tendo a capacidade de conviver com a pressão das dívidas que ocorrem num processo de abertura e crescimento das empresas. Se a idéia de administrar um fluxo de caixa, algumas vezes restrito, tira-lhe o sono de forma crônica, é um grande indicativo de que assumir um empreendimento não é sua melhor opção profissional (Palmeira, 1999, p.59).**

O empresário precisa, enfim, estar ciente que desafios surgirão e que é fundamental estar preparado para enfrentá-los.

### **Desenvolvimento do empresário empreendedor**

O empreendedor é a pessoa que se encontra por trás de quase todas as empresas e desempenha uma função decisiva para o sucesso de qualquer empreendimento. Por isto, é importante identificar quais são suas qualidades, características, habilidades e funções. Segundo Marcondes (1997), empreendedor é toda pessoa que identifica necessidades de clientes potenciais como uma oportunidade de negócio e, para satisfazer estas necessidades, cria uma empresa. Em Ansoff et al. (1981), o empreendedor é aquele cujo desejo de independência foi capaz de motivá-lo no sentido de estabelecer sua própria empresa.

Questões a respeito do desenvolvimento de micro e pequenos empresários são complexas, pois, de acordo com Beaver, Lasheley e Stewards (apud TEIXEIRA, 2002), não podem ser facilmente enquadradas em tipologias

tradicionais uma vez que precisam lidar com responsabilidades de um único líder. Além disso, os resultados da pesquisa realizada por Previdelli (2003) mostraram que as características destes empreendedores não formam um conjunto homogêneo: embora as razões de maior frequência que levaram os dirigentes a abrir suas empresas não estão relacionadas à auto-realização, mas a questões de primeira necessidade, grande parte do grupo restante listou motivos mais próximos da auto-realização, não sendo possível, portanto, traçar características únicas para esta variável específica. Os dirigentes avaliados naquele estudo possuíam pouca ou nenhuma experiência anterior em condução de negócios e quase a metade dos dirigentes (46,18%) já havia trabalhado como empregado de empresas privadas antes de iniciar negócio próprio, o que o levou a considerar que o tipo de vínculo empregatício anterior de um empreendedor pode ser um fator importante para o sucesso na condução de seu próprio negócio.

Cosh, Duncan e Hughes (1998) destacam a escassez de investigações sobre a relação entre o aprendizado de micro e pequenos empresários e o desempenho de suas empresas. Demonstram, também, que o desenvolvimento de empresários não acontece baseado simplesmente em conteúdos, mas no contexto, na competência gerencial e na experiência do empresário.

Para Teixeira (2002, p.2), mesmo as MPEs sendo dinâmicas na geração de empregos, “existem grandes diferenças entre as habilidades possuídas e as exigidas para o gerenciamento de pequenos empreendimentos.” O desenvolvimento das competências gerenciais seria condição necessária para



o desempenho satisfatório e ponto vital para a criação de vantagens competitivas nessas empresas.

Uma provável alternativa para um melhor desempenho nos negócios, argumenta Teixeira (2002), seria a participação dos micro e pequenos empresários em programas de treinamento. Entretanto, foi verificado em sua pesquisa que eles não são muito inclinados a participar desses programas. Teixeira argumenta que as limitações da capacidade gerencial do micro e pequeno empresário e as dificuldades para participação em treinamento podem ser muitas vezes compensadas por redes de relações tanto pessoais quanto institucionais, existindo na literatura significativa suporte a respeito da importância, para o micro e pequeno empresário, do aprendizado por meio de redes de relacionamento.

Teixeira (2002, p.2), generalizando, descreve os pequenos proprietários como “pioneiros abertos a mudanças e riscos, organizadores com habilidade de administrar e pessoas que fazem tudo”. O autor discute também a dificuldade de enquadrar os donos de microempresas em modelos e classificações porque dificilmente exibem padrões de comportamento que sejam consistentes.

**O que diferencia de forma mais evidente os donos de pequenas empresas de executivos é seu comportamento imprevisível e a extensão na qual suas variáveis pessoais orientam seus negócios (Teixeira, 2002, p.3).**

Semler (1988) demonstra ser comum, nas micro e pequenas empresas, a vinculação afetiva e emocional do empresário e sua família com a empresa, através da qual a mesma passa a ser vista como fonte de sustento da entidade

familiar, de tal forma que o contexto econômico-social raramente encontra espaço nas preocupações de seus controladores. Por outro lado, o processo de globalização contemporâneo leva a uma necessidade constante de adaptação às mudanças dentro do ambiente empresarial, onde a empresa precisa se adequar às mudanças com velocidade, sendo este diferencial competitivo. Segundo Drucker:

**não se pode gerenciar as mudanças, é preciso estar à frente delas. Mudanças são arriscadas e requerem uma dose de esforço. Porém, a menos que se entenda que a tarefa da organização (...) é liderar as mudanças, ela não irá sobreviver em período de rápidas mudanças estruturais. Os únicos que sobrevivem são os líderes de mudanças (Drucker, 1999, p. 64).**

Dentro do processo de desenvolvimento do empresário, há que se considerar, também, que o sucesso de uma administração depende, entre outros fatores, da capacidade de se prever e se controlar o comportamento humano a fim de atingir os objetivos das empresas (McGregor, 1992). Especialmente no caso das MPEs, faz-se necessário que o empresário empreendedor esteja atento, ainda, ao seu desempenho como gestor das pessoas que irão trabalhar em seu empreendimento.

Alguns outros atributos considerados importantes para empresários que queiram levar sua empresa ao sucesso, destaca Vianna (1993), são possuir uma cultura generalista, exercer e desenvolver sua visão, fazer acontecer, ter lucidez financeira, criatividade e atualização, conhecimento do negócio e vontade de triunfar.

Por outro lado, segundo Previdelle (2003), no que tange ao empreendedor, mais do que conhecer o ambiente do seu negócio, é preciso

desenvolver o auto-conhecimento, a fim de enfrentar os obstáculos e desafios que se encontra e, assim, estar mais próximo do sucesso.

Em resumo, acredita-se que o caminho para se tornar um empresário empreendedor bem sucedido passa por conhecer profundamente o ambiente do seu negócio e suas variáveis, além de estar preparado para identificar quais são seus pontos fortes e possíveis falhas à frente de um negócio.

### **Mortalidade empresarial**

O povo brasileiro é um dos mais empreendedores do mundo, segundo Ramiro(2002). A autora assegura que vinte e cinco por cento dos brasileiros economicamente ativos são proprietários de alguma empresa. A cada ano, mais brasileiros tentam a vida como empreendedores, abrindo empresas cujo tempo de vida, na maior parte dos casos, não passa dos primeiros anos. Uma vez discutida a importância do papel das MPEs na economia de um país, é relevante compreender a questão da elevada mortalidade precoce destas empresas.

Segundo Resnik (1990), as principais causas de fracassos entre as empresas é a falta de conhecimento do negócio e o fraco preparo gerencial de seus gestores. Neste contexto, ações que fomentem o preparo gerencial tornam-se vitais para a sobrevivência das MPEs.

De acordo com pesquisas realizadas pelo sistema SEBRAE, o principal fator apontado pelos empresários como condicionante às taxas de mortalidade das MPEs foi a falta de capital de giro. Esta teria sido apontada como a maior dificuldade na condução das atividades da empresa, seguida pelas altas cargas tributárias e a recessão econômica. Confirmando estas idéias, o trabalho

realizado por Aguiar (1999) demonstra que as principais causas de mortalidade empresarial identificadas pelos empresários são, em primeiro lugar, a falta de capital de giro, seguida pela alta carga tributária, a inadimplência da clientela e recessão econômica do país. Outros fatores identificados pelo autor são a carência de mão-de-obra especializada, a falta de mercado consumidor e conflitos com órgãos públicos responsáveis pela fiscalização e controle ambiental. No estudo de Aguiar (1999) foram apontados como os principais fatores de sucesso o capital próprio suficiente seguido por um bom conhecimento do mercado.

### **Processo de aprendizagem**

A aprendizagem faz parte de toda a vida do ser humano e a necessidade e o anseio de aprender são inerentes a ele, “no fundo, todos somos aprendizes, ninguém precisa ensinar uma criança a aprender.” (SENGE, 2002, p.12). Cada indivíduo tende a viver de acordo com aquilo que aprendeu e novos aprendizados inevitavelmente influenciam sua maneira de viver dali em diante, sendo um contínuo processo de troca. Assim, “aprender é uma descoberta criadora, com abertura ao risco e à aventura do ser, pois ensinando se aprende e aprendendo se ensina.” (Freire, 1996, p.33).

Segundo Campos (1997), a aprendizagem é uma das maiores influências sobre o comportamento humano. É a maneira por meio da qual o comportamento do indivíduo se transforma de acordo com suas experiências. Para Seagoe (1978), conhecendo-se o processo de aprendizagem é possível

entender como se pode conseguir que os indivíduos passem a se comportar diferentemente da maneira inicial.

Para Griebler (2002), o homem aprende constantemente, recortando de um diálogo, de uma situação, de um texto ou de uma interação tudo aquilo que o faz crescer como gestor de sua qualidade de vida.

**a aprendizagem acontece em todos os momentos da vida humana e é um processo que prevê a condição de reelaborar o que vem como um dado, trazendo à tona o que está mal resolvido para um sujeito dentro de sua realidade e modificando a condição em que se encontrava inicialmente (Griebler 2002, p.14).**

Em síntese, aprender é um processo humano nos quais habilidades, conhecimentos e atitudes são requeridos, sendo inerente ao ser humano e que implica em sua constante transformação. No caso específico dos pequenos empresários, Teixeira (2002) ressalta que a compreensão de como os empresários de empresas de pequeno porte aprendem pode ser o fator chave para que essas empresas possam ser inovadoras, competitivas e lucrativas. Portanto, para se compreender como esse processo ocorre, deve se iniciar um trabalho com o dono do negócio, pois se sabe que é a figura pivô no dia a dia das pequenas empresas. “As empresas mais bem sucedidas são lideradas por donos que parecem que aprenderam a aprender” (Teixeira, 2002, p.6). A respeito da competência de aprender a aprender Montechi (2006) argumenta que aprender a aprender compreende que o indivíduo possa lidar com novas informações recebidas, mostrar comprometimento com o auto-desenvolvimento, melhorar constantemente a capacidade de aprender novas

técnicas e competências e ser capaz de lidar com a ambigüidade e o caos dentro de sua organização.

Aprender a aprender torna-se vital para o desenvolvimento profissional porque possibilita aos indivíduos estarem atualizados com as exigências do seu mercado de trabalho, especialmente no tocante ao mercado de tecnologia. Segundo Montechi, o êxito do empresário e do trabalhador do século XXI terá muito que ver com a maximização de suas competências cognitivas. Cada um deles produzirá mais na razão direta de sua capacidade de aprender a aprender, na medida em que aquilo que o empresário e o trabalhador conhecem e fazem hoje não é sinônimo de sucesso no futuro.

O profissional, seja ele o empresário ou o trabalhador, precisa perceber que suas ações afetam outras posições e que eventos distantes no tempo e no espaço podem estar interligados em um mesmo esquema. Senge (2002) defende que ao se dividir um problema em pedaços menores esperando que a solução se torne mais fácil pode se chegar à uma falta de visão do todo, prejudicando a resolução deste problema, já que as partes podem ter implicação umas nas outras, impactando no resultado final. Segundo Senge (2002) é preciso entender que as partes têm relação entre si e as decisões de uma área certamente terão influência, mesmo que indireta, nas outras áreas. A dificuldade de enxergar esta relação é um grande problema, já que autonomia local é capaz de produzir decisões que sejam desastrosas para a organização como um todo. Assim, só o raciocínio sistêmico pode ajudar a evitar este tipo de problema.

**O raciocínio sistêmico é uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos e instrumentos (...), que tem por objetivo tornar mais claro todo o conjunto e nos mostrar as**

**modificações a serem feitas a fim de melhorá-lo (SENGE, 2002, p.16).**

Assim é importante que o microempresário tenha uma mentalidade diferente, que esteja aberto a aprender. Para Senge(2002), os sistemas só podem ser entendidos observando-se o conjunto, não apenas uma das partes. Além disso, é fundamental para a organização que todos os seus colaboradores também estejam preparados para os desafios que surgem. No caso das micro e pequenas empresas, o raciocínio sistêmico é fundamental, já que por terem uma estrutura reduzida e normalmente trabalharem com recursos escassos, os impactos de uma decisão pensada apenas pontualmente podem trazer graves conseqüências para os seus resultados. Nestas organizações, se torna vital que a toda a equipe esteja aberta para o aprendizado. “As melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização.” (SENGE, 2002, p. 12).

De acordo com Teixeira (2002) existe uma clara percepção da “existência de um *gap* entre a filosofia de aprendizado contínuo das agências que promovem treinamento para os pequenos negócios e a percepção da sua utilidade para o desempenho dos negócios.” O autor conclui que as necessidades específicas de treinamento da maioria dos empresários que operam no setor de pequenos negócios permanecem sem serem atendidas apesar dos esforços e subsídios que têm sido investidos nas últimas décadas. Segundo Teixeira (2002), diversos autores discutem que esses programas têm fracassado por não levarem em consideração comportamentos, atitudes, natureza do aprendizado e as características das micro e pequenas empresas.

Ainda em relação ao processo de aprendizagem, a questão do aprendizado por meio de redes de relacionamento tem merecido destaque na literatura dos pequenos negócios. Essa constatação é fortalecida pelo argumento de que os donos de pequenos negócios aprendem por meio de experiências baseadas em um elenco de condições que incluem, entre outros: recursos internos limitados, dependência de fatores externos, envolvimento econômico e social na comunidade e região, necessidade de reduzir incertezas dentro do ambiente e renovação da indústria por meio de inovação coletiva. Em seu artigo, Teixeira (2002) traz um resumo da literatura sobre aprendizagem por meio de redes de relacionamentos de microempresários:

- A escassez de capacidades gerenciais, informações, conhecimento do mercado, entre outros, demandam algumas formas de cooperação com outras empresas;
- Os recursos e atividades das empresas de pequeno porte são normalmente vinculados a uma região ou comunidade e influenciam seu processo de aprendizagem
- A essência do gerenciamento das empresas de pequeno porte é baseada nas redes de relações no dia a dia. A composição dos relacionamentos nos quais as pequenas empresas estão envolvidas servem para conectar essas empresas com o ambiente na qual existem e desenvolvem seus negócios
- Em empresas pequenas, a organização do treinamento deve ser baseada em ações cooperativas, estimuladas para formar estruturas intermediárias com o objetivo de produzir economias de escala e sinergia entre as empresas.



- A habilidade de identificar, acumular, utilizar e reciclar recursos de aprendizagem existentes em uma região tem provado ser grande fonte de vantagem competitiva.

Embora tenha sido discutido que as redes sinérgicas têm o potencial de desenvolver o aprendizado individual e coletivo, o aprendizado individual é caracterizado, de acordo com Beaver, Lashley e Stewards (1998), pelas preferências personalizadas e pelas atitudes do proprietário do negócio. É importante observar que o processo de aprendizado por meio de redes de relacionamento não pode ser separado do sistema de construção pessoal. A eficácia da aprendizagem por meio das redes deverá ser o resultado de como as empresas se integram e desenvolvem os vários tipos de relacionamento. Assim, aprender com os pares deve ser a tônica para que aconteça o aprendizado; aprender fazendo, aprender copiando, aprender experimentando, aprender com o “feedback” de clientes e fornecedores, aprender resolvendo problemas e aproveitando as oportunidades e aprender com os erros.

Com relação a aprender com os erros, uma das vertentes propostas por Garvin (1993) para a consolidação do aprendizado trata-se da aprendizagem baseada em experiências passadas. O desafio, neste caso, reside na dificuldade de se avaliar o próprio sucesso ou fracasso de forma objetiva, buscando compartilhar com todos os membros o aprendizado resultante. Segundo o autor, as análises decorrentes de tais processos costumam ser feitas no impacto do sucesso ou fracasso, podendo levar à mistificação ou destruição das pessoas envolvidas.

Argyris discute acerca do aprendizado de *loop* simples (*single loop*) e o aprendizado de *loop* duplo (*double loop*). O primeiro é aquele onde a empresa detecta e corrige seus próprios erros sem, contudo, alterar seu curso de ação, sendo reação a uma ação ou um evento. O segundo, o aprendizado de duplo *loop* os valores inerentes aos modelos são revistos e então os erros são corrigidos. Neste caso, as ações e os eventos são antecipados, previstos e avaliados em suas conseqüências sistêmicas e muitas vezes o curso de ação é redirecionado.

Quando se discute o processo de mortalidade de uma empresa, o item “aprendizagem individual” é um fator de extrema importância uma vez que os principais agentes de mudança em uma organização são os próprios indivíduos. Confirmando esta idéia, Senge (2002) argumenta que organizações que aprendem só podem ser criadas por indivíduos que se dediquem de corpo e alma a aprender. Especificamente no caso de uma MPE, como a cultura e o modo de trabalho de uma organização são frutos das crenças e experiências do empresário empreendedor, é importante que este esteja totalmente comprometido com o processo de aprendizagem.

Além disso, “a aprendizagem tem a ver com conhecimento e habilidades” (Zanelli, p. 35). Zanelli argumenta que o processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível individual e que a pessoa se transforma quando aprende. Já a aprendizagem organizacional depende da individual embora uma não implique diretamente na outra, isto é, do ponto de vista do aprendizado organizacional, não basta que os indivíduos estejam aprendendo intensamente, é preciso que haja eficiência na transferência das experiências individuais para os processos da organização. Consoante a essa idéia, de que

a aprendizagem se processa inicialmente no plano individual, Fleury e Fleury (1995) argumentam que “a aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir ou não a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento” (Fleury e Fleury, 1995, p. 19).

Para Carmo(apud CADORI, 1997), o adulto deste século é um *ser-em-processo-de-educação* permanente, já que uma das características da sociedade contemporânea é o fato de que muito do que se aprende hoje estará desatualizado em pouco tempo. Esta afirmação se torna ainda mais contundente no caso de empresas de tecnologia, como a empresa que será estudada neste trabalho, onde a velocidade das mudanças costuma ser muito maior do que em outros mercados. Assim, pode-se estimar o quanto é importante, no caso desta empresa, estar aberta a aprender.

Argyris assegura que as transformações intempestivas da atualidade no universo das organizações exigem que estas institucionalizem sistemas que desafiem suas políticas e processos de trabalho para que possam, dessa forma, garantir um contínuo aprendizado, promovendo, assim, a aprendizagem da aprendizagem. Nesse sentido, Geus (1996) discute que qualquer entidade precisa desenvolver a capacidade de migrar e mudar, de desenvolver novas habilidades e atitudes. Em outras palavras, qualquer entidade precisa desenvolver a capacidade de aprender, para enfrentar um mundo em constante mudança. O autor destaca, ainda, que a essência do ato de aprender das organizações está relacionada à capacidade de administrar mudanças mediante a mudança de si mesmas. Muitas vezes o problema encontrado em organizações que insistem em manter um estilo tradicional de administração é

que as formas tradicionais de aquisição deste aprendizado tornaram-se inadequadas. O autor discute que algumas das desvantagens que ilustram as dificuldades que as empresas encontram para sintonizarem-se com as mudanças que hoje ocorrem são o fato de serem lentas e dependerem do aprendizado pela experiência ao invés do aprendizado pela simulação.

Uma característica comum nas empresas, segundo Geus, é que as decisões são tomadas com base no aprendizado por assimilação, que o autor define como uma reação rápida a uma mudança e cujos resultados podem ser perigosos. Nesse caso, se a empresa vier a se deparar com uma mudança fundamental no mundo externo, sem precedente no passado, provavelmente haverá dificuldades de adaptação da empresa a essa mudança.

### **Terceirização**

O termo terceirização surgiu no Brasil em 1992: "terceirização passa a ser o termo do momento. Cunhado na empresa gaúcha Riocell, foi introduzido e disseminado no meio empresarial pelas páginas de EXAME" (Revista Exame, ed. 766, 15/05/2002).

Giosa (1993) define o processo de terceirização como um processo de gestão pelo qual algumas atividades são repassadas a terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Para Silva (1997), a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e

evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

Queiroz (1992) define a terceirização como uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a estas concentrarem-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final.

Segundo Giosa (1993), alguns autores descrevem que a prática de contratação de mão-de-obra terceirizada surgiu em torno da década de 1940, nos Estados Unidos, tendo sido muito aplicada durante o período de guerra, quando a indústria bélica precisava concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos. Assim, algumas atividades de suporte foram sendo deixadas a cargo de outros empresários, prestadores de serviços, por meio de sua contratação.

Até a década de 1980, segundo Queiroz (1992), a terceirização era conhecida simplesmente como a contratação de serviços de terceiros e sua aplicação se propunha apenas a diminuir custos de mão-de-obra. As empresas, portanto, utilizavam este recurso somente para conseguir alguma economia em atividades pouco significativas e não se preocupavam ainda em motivar ganhos de produtividade. Não havia ainda a terceirização de atividades consideradas vitais para a empresa.

Em seu trabalho, Somensi (2002) apresenta um panorama de alguns conceitos de terceirização presentes na literatura:

- Tudo o que não é vocação de uma empresa deve ser entregue a especialistas

- É uma tendência de comprar fora tudo o que não fizer parte do negócio principal de uma empresa.
- É uma tendência de transferir para terceiros atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa
- É a passagem de atividades e tarefas a terceiros. A empresa concentra-se em suas atividades-fim, aquela para a qual foi criada e que representa sua presença no mercado, e passa a terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) atividades-meio.

Em resumo, a terceirização pode ser entendida como uma forma de gestão que utiliza recursos tanto humanos quanto tecnológicos de parceiros, com o objetivo de desempenhar uma ou mais atividades executadas inicialmente pelas organizações, com o objetivo de otimizar custos, mão-de-obra, entre outros. Além disso, segundo Salerno (apud SOLDI, 2006), a terceirização pode ser apresentada a partir de três possibilidades não excludentes:

- A terceirização da atividade produtiva propriamente dita, quando a empresa que terceiriza deixa de produzir certos itens e passa a comprá-los de fornecedores;
- A terceirização de atividades de apoio, por meio de contratação de empresas que fornecem esse serviço, como muitas vezes é o caso das atividades de vigilância, jardinagem, restaurante, serviço médico, limpeza, manutenção;
- A sublocação da mão de obra para ser empregada na atividade produtiva. A empresa contrata uma “agenciadora” de mão-de-obra

que aloca trabalhadores para atuarem em atividades diretas da contratante, mas com vínculo junto à contratada.

Para Somensi (2002), as organizações tenderão a se tornar mais leves na medida em que concentrarem seus esforços no que realmente sabem fazer, aquilo que é a sua vocação, garantindo maior competitividade por meio da redução de custos.

Henrly (apud SOMENSI, 2002) discute que a terceirização tem sido uma forte tendência no setor empresarial na última década. Os grandes grupos empresariais têm buscado mais e mais a redução de custos por meio da contratação de profissionais externos para a execução de serviços e atividades tradicionalmente realizados dentro da empresa. Neste contexto, a terceirização ganha força ao garantir uma parceria satisfatória e eficiente, onde os terceirizados estão preparados para responder às exigências e necessidades da organização contratante. A terceirização pressupõe transformação na estrutura empresarial e por meio dela, as organizações podem substituir estruturas pesadas por outras mais enxutas e, conseqüentemente mais orientadas para o mercado.

Em seu trabalho, Soldi (2006) realiza uma pesquisa em uma organização atuante no setor de Telecomunicações e, entre outras coisas, compara o comprometimento organizacional, do ponto de vista afetivo e instrumental, de funcionários terceirizados a de efetivos. Soldi demonstra haver diferenças significativas entre os efetivos e os terceirizados no que diz respeito ao comprometimento organizacional. No caso dos funcionários efetivos, houve uma predominância clara do componente afetivo, significando existir um grande

desejo de permanência na organização. No caso dos terceirizados, entretanto, o componente instrumental foi o que se mostrou mais forte, o que quer dizer que são as vantagens obtidas ou falta de alternativa que os mantêm na organização.

A distribuição de atividades entre os parceiros ou fornecedores, por meio do processo de terceirização, permite que tarefas da organização sejam divididas em áreas menores, mais controláveis e, normalmente mais eficientes, além de poderem levar a uma diminuição de custos. É fundamental, no entanto, que os terceirizados estejam em sintonia com os objetivos da organização, tendo em mente sempre que todos são elos de uma mesma cadeia produtiva.

No setor de Telecomunicações a Lei N.9472 de 16 de julho de 1997, artigo 94 inciso II define que “no cumprimento de seus deveres, a concessionária poderá contratar com terceiros o desenvolvimento de atividades inerentes, acessórias ou complementares ao serviço, bem como a implantação de projetos associados”. Assim, a terceirização tornou-se parte importante do cotidiano das empresas deste setor.



### **3. Contexto das Telecomunicações no Brasil**

O objetivo deste capítulo é contextualizar o cenário das Telecomunicações no Brasil e destacar alguns acontecimentos importantes na área que refletiram na vida da Empresa.

#### **Breve histórico das Telecomunicações no Brasil**

Antes do processo de privatização das telecomunicações no Brasil, a TELEBRÁS era a responsável por mais de 95% dos serviços públicos de telecomunicações do País, sendo uma empresa *holding* de um sistema empresarial constituído de vinte e sete operadoras estaduais e de uma operadora de longa distância, bem como de dois centros de treinamento e de um Centro de Pesquisa e de Desenvolvimento.

Até os anos 1950, as concessões dos serviços de telecomunicações eram distribuídas indistintamente pelos governos federal, estaduais e municipais, propiciando que empresas operadoras surgissem e se expandissem de forma desordenada, com altos custos e sem qualquer compromisso com a qualidade. No final dessa década existiam, aproximadamente, 1000 companhias telefônicas, com grandes dificuldades operacionais e de interligação. (TELEBRAS, 2006)

Em 27 de agosto de 1962 foi dado o primeiro passo para o desenvolvimento ordenado das telecomunicações no Brasil, por meio da aprovação pelo Congresso Nacional da Lei 4.117, instituindo o Código Brasileiro de Telecomunicações, colocando os serviços de telecomunicações sob o controle da autoridade federal, definindo itens como a política básica de telecomunicações e o planejamento de integração das telecomunicações em

um Sistema Nacional de Telecomunicações (SNT). Também foi criado o Conselho Nacional de Telecomunicações subordinado à Presidência da República, com as atribuições de coordenar, supervisionar e regulamentar o setor de telecomunicações, que autorizou a criação da EMBRATEL - Empresa Brasileira de Telecomunicações S/A com a finalidade de implementar o sistema de comunicações a longa distância, ligando, entre si, as capitais e as principais cidades do País. Em 1967 foi aprovado o Decreto-Lei nº 200 que, entre outros, criou o Ministério das Comunicações.

Embora o serviço de telefonia de longa distância apresentasse um bom nível de qualidade no início dos anos 1970, a telefonia urbana ainda era bastante deficiente. Para resolver este problema, em 1972 foi autorizada a criação de uma sociedade de economia mista: a Telecomunicações Brasileiras S/A – TELEBRÁS. Este período foi marcado por uma expansão expressiva da rede de telefonia do país.

Durante os anos 1980, as significativas modificações no cenário político e a difícil situação econômico-social do país, o setor de telecomunicações foi fortemente afetado, dificultando a sua expansão conforme o esperado. Na década de 90 do século XX, a ênfase da TELEBRÁS estava voltada para a retomada do crescimento e da qualidade na prestação dos serviços de telecomunicações, mas com baixo investimento.

Em 29 de julho de 1998 o Sistema TELEBRÁS, composto de empresas estatais federais de telecomunicações atuando em todo o Brasil, foi privatizado. Este longo processo iniciou com a mudança da Constituição Federal e prosseguiu com a promulgação da Lei Mínima e da Lei Geral de Telecomunicações, com a criação e implementação do órgão regulador -

ANATEL, a aprovação do Plano Geral de Outorgas e do Plano Geral de Metas, a modelagem da reestruturação do Sistema TELEBRÁS, culminando com a preparação da venda das ações de propriedade da União Federal, que, como acionista majoritária, exercia o controle dessas empresas por intermédio do Poder Executivo. (TELEBRAS, 2006)

Hoje, a Telebrás é uma empresa de economia mista vinculada ao Ministério das Comunicações, encontrando-se em situação de descontinuidade, exercendo as funções essenciais ao seu funcionamento até sua futura dissolução. Após a privatização do Sistema TELEBRÁS, ocorrida em julho de 1998, todas as práticas estão sendo administradas pela ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações, juntamente com o Ministério das Comunicações.

### **Privatização das Telecomunicações no Brasil**

O cenário empresarial contemporâneo é composto por muitos fatores interligados como, por exemplo, a tecnologia da informação, resultado da união entre informática e telecomunicações e o processo de globalização. Segundo Xavier (2002) as mudanças atuais “refletem-se também na administração pública, que passa a concentrar seus esforços e recursos nas atividades ligadas às questões sociais e ao papel de agente regulador e de condutor da política econômica” A autora descreve a privatização como sendo um dos resultados da nova realidade global, caracterizada, entre outros fatores, pela descentralização de funções e de empresas do setor público para o setor privado por meio da venda de ativos.

Segundo Xavier (2002), historicamente, o Estado liberal do século XVIII era composto de um pequeno núcleo estratégico que exercia apenas funções

típicas de Estado como defesa nacional, diplomacia e arrecadação, por isso, os gastos públicos eram muito baixos. Porém, durante os séculos XIX e XX o campo de atuação do Estado teria sido ampliado, passando a intervir também no domínio econômico, gerando um crescente aumento em suas despesas.

Nos anos 1980, grande parte dos países, o Brasil inclusive, passou por consecutivas crises e dificuldades econômicas, o que acabou favorecendo uma predominância da visão econômica nos processos de modernização administrativa. Ainda na mesma década, com base na discussão sobre a reforma do Estado, iniciada na Europa, surgiu a idéia de que o Estado deveria deixar as atividades empresariais e concentrar seus esforços em atividades ligadas a questões sociais e ao papel de agente regulador e condutor da política econômica (Ribeiro & Correia, apud XAVIER, 2002)

No contexto brasileiro, a partir de 1995 desenvolveu-se uma nova política de organização do Estado, baseada na descentralização da ação estatal nos setores não exclusivos de estado, mantendo a proposta de centralização iniciada nos anos oitenta apenas para o núcleo estratégico do governo, a administração direta. Para Xavier (2002), a ação mais significativa da descentralização da reforma administrativa é o Programa de Privatizações implantado para setores básicos, caracterizado por uma descentralização de funções e de empresas do setor público para o setor privado por meio de venda de ativos. Foram criadas, então, as Agências Reguladoras para os setores de telecomunicações, energia elétrica e petróleo com o objetivo de atrair investimento internacional, garantir competitividade nos setores e regular tarifas, já que, em alguns casos, o monopólio estatal foi substituído pelo monopólio privado.

Um dos setores nos quais a reestruturação produtiva pode ser verificada é o das telecomunicações, em virtude do processo de privatização do Sistema Telecomunicações Brasileiras S/A – TELEBRÁS (TOLFO, 2003). Surge assim um novo cenário para este setor: depois de décadas sob gestão estatal, os serviços públicos de telecomunicações no Brasil passaram ao controle do setor privado. Este cenário passou a ser caracterizado pela abertura de mercado, privatização das empresas operadoras, intenso desenvolvimento tecnológico, ameaça dos entrantes potenciais, grande expansão e diversificação do mercado e necessidade de vultosos recursos financeiros para investimentos. Ao Estado – poder concedente - coube, então, a elaboração da estrutura de regulação dos serviços de Telecomunicações e o estabelecimento das metas a serem alcançadas pelas novas operadoras privadas, sendo responsável também por sua fiscalização e penalidades. Passa-se, assim, de um sistema de telecomunicações públicas, mantido pelo sistema Telebrás, para um cenário privado, aberto e competitivo, que, possivelmente tenha se tornado um dos setores mais competitivos do país devido à concorrência entre operadoras de telefonia.

Naturalmente, as mudanças e as novas formas de gerir este setor apresentaram impactos sobre as organizações relacionadas. Os tipos de demandas existentes em uma organização privada podem ser diferentes dos de uma empresa estatal. E, especialmente quando se considera que muitas destas “novas” empresas privadas passaram a ser administradas por grupos estrangeiros, observa-se que os próprios objetivos das organizações passaram a ser diferentes. Novos objetivos esses que levaram a grandes mudanças na estrutura dessas organizações, que passaram a se preparar para uma

promessa de mercado, que, como se verificou pouco tempo depois, não se cumpriu totalmente.

### **Privatização da TELESC**

A Telecomunicações de Santa Catarina - TELESC era a empresa operadora de telefonia do grupo Telebrás no Estado Santa Catarina até a privatização. Antes de ser estatizada durante o regime militar chamava-se COTESC (Companhia Telefônica de Santa Catarina). Durante o processo de privatização a TELESC foi absorvida pela Brasil Telecom S.A, que é uma empresa de telefonia fixa brasileira com sede em Brasília. A empresa é uma das três companhias que surgiu da cisão do sistema TELEBRÁS. Inicialmente a companhia foi chamada de Tele Centro Sul, devido seus serviços cobrirem os estados da região sul e central do Brasil, como o Acre, Rondônia, Goiás, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, bem como o Distrito Federal.

Em 30 de janeiro de 1998 foi realizada uma assembléia geral extraordinária e a TELESC aprovou a divisão de seu patrimônio, obedecendo às exigências do protocolo de cisão da companhia, resultando na constituição de duas empresas: a TELESC e a Tele Celular. Esta divisão seguia as determinações do programa de privatização e da divisão de telefonia que tinha como objetivo a entrada de concorrentes neste setor. Em 1999 a TELESC, já dividida, foi, então, privatizada. Assim, a empresa passou a ser controlada pela Tele Centro Sul Participações S/A, holding que engloba nove operadoras estaduais de telefonia fixa (TELESC-SC, TELEPAR-PR, CTMR-RS,

TELEGOIÁS-MS, TELEMAT-MT, TELEBRASÍLIA-DF, TELERON-RO e TELEACRE-AC).

### **A “Bolha” da Internet**

A chamada “bolha” da internet foi uma busca mundial por ações de tecnologia por parte de investidores. O índice Nasdaq subiu enormemente no ano de 1999, com recorde em março de 2000. Segundo analistas de Wall Street, levará anos para que este índice se repita - caso um dia volte a ser atingido. Em abril de 2000, a Nasdaq fechou em grande queda e nunca mais se recuperou. Levou consigo as empresas que estavam supervalorizadas. A bolsa eletrônica viveu ainda período pior, em 2002, fechando com uma queda de 78% em relação ao recorde de 2000, o pior colapso de um índice americano desde a Grande Depressão de 1929.

No início do ano 2000, estima-se que cinquenta companhias de Internet tenham lançado ações na bolsa eletrônica Nasdaq. Muitos investidores compraram as ações dessas empresas inadvertidamente, até mesmo de companhias com modelos de negócios pouco ou nada consistentes. Foi uma “febre” que supervalorizou tudo e qualquer coisa relacionada à tecnologia e à Internet.

No período em que ocorreu a “bolha” da internet, o mercado passou a apostar no crescimento acelerado do tráfego de telecomunicações, principalmente no segmento de transmissão de dados. Seria necessária uma enorme estrutura de telecomunicações - e a existente estava longe de ser suficiente para atender às expectativas do setor - para dar vazão ao que se esperava de crescimento da Internet. Entretanto, este crescimento não ocorreu

nas proporções previstas e a “bolha” das ações de tecnologia começou a estourar no mercado mundial.

Acredita-se que possam ser muitas as prováveis causas da explosão da “bolha”; entretanto, é possível que uma causa muito importante tenha sido a maneira como a maior parte das empresas se estruturou – e se endividou - para atender ao mercado que se apresentava promissor. Como a maior parte das empresas, ainda com o ritmo da era estatal, não estava preparada para atender à demanda reprimida, ao se depararem com as novas e boas perspectivas, correram para se adequar para este atendimento, sem muita cautela ou planejamento. Assim, muitas empresas aumentaram muito sua infraestrutura e suas equipes, investindo enormes quantias, apostando no retorno deste mercado. Porém, como as expectativas de explosão do tráfego não se concretizaram, a consequência deste processo foi um excedente de toda a infra-estrutura criada, tanto em termos de equipamentos e maquinário, como em termos de equipes de profissionais, muitas vezes, repletas de executivos bem remunerados, trazendo problemas de endividamento para as empresas que contavam com o grande crescimento prometido. Além disso, as estruturas pesadas não tiveram a agilidade necessária para reagir neste momento de virada.

O estouro da “bolha” levou muitas empresas à mortalidade, além do expressivo número de profissionais da área que se viu sem emprego da noite para o dia. Nas grandes empresas – operadoras e fornecedores – as demissões aconteceram em massa, muitas vezes ocorrendo semanalmente. Inúmeras empresas pequenas tiveram que fechar suas portas, por não terem



reservas que permitissem manter suas estruturas neste momento de turbulência.

## **4. Método**

A finalidade deste capítulo é descrever o método utilizado para a execução da pesquisa e obtenção do conhecimento científico.

### **Caracterização da pesquisa**

Este trabalho trata-se de um estudo de caso que utilizou uma abordagem qualitativa de pesquisa, onde foi estudada a trajetória de um empreendedor e sua pequena empresa em uma experiência de insucesso administrativo. O procedimento também tem características da técnica de história de vida. O método escolhido para a realização deste trabalho foi o estudo de caso porque “quando queremos estudar algo singular, que tenha valor em si mesmo, devemos escolher o estudo de caso” (LUDKE, 1988, p.17).

Por estudo de caso entende-se uma pesquisa que visa investigar, por meio da coleta e análise de informações, uma ou mais organizações significativas para o estudo em questão. Neste caso optou-se por estudar um único sujeito a fim de se chegar a um conhecimento profundo de sua experiência.

A pesquisa qualitativa é um processo emergente, interpretativo, holístico e reflexivo que utiliza métodos interativos e humanísticos e é conduzida no mundo real. Os pesquisadores qualitativos devem ser aprendizes sistemáticos e rigorosos quanto à sensibilidade para caminhos que suas próprias histórias de vida estão modelando em seus projetos (Rossman, 1998, p.17).

Segundo Rossman (1998), os estudos de caso são explorações de uma única entidade ou fenômeno (evento, processo, organização, grupo, indivíduo)

que é uma “amostra extraída de uma classe”. O objetivo de um estudo de caso é procurar entender um fenômeno maior por meio de um exame mais completo e profundo de um caso específico e assim focar um caso particular. Os estudos de caso normalmente são descritivos, holísticos, heurísticos e indutivos, sendo particularmente úteis por sua rica descrição e seu valor heurístico. (Rossman, 1998, p. 51)

Para Richardson (1989), a adoção de uma abordagem qualitativa possibilita que se descreva a complexidade de determinado problema, analise a interação de determinadas variáveis, compreenda e classifique processos dinâmicos vividos pelos grupos sociais. Essa abordagem acrescenta, também, a possibilidade de se compreender profundamente as particularidades dos comportamentos dos indivíduos.

Conforme expõe Denzin (apud MINAYO, 1994), há duas possibilidades quando se utiliza a técnica de história de vida: tópica ou completa. Na tópica privilegia-se um tema específico para ser pesquisado, um tema que já tenha sido determinado pelo pesquisador anteriormente. No caso da história completa o objetivo é conseguir extrair o relato mais completo possível a respeito da vida do entrevistado, iniciando na infância até o momento em que se encontra. Em ambos os casos, o pesquisador deve evitar esperar ouvir um conteúdo específico, já imaginado por ele, nem influenciar na fala do entrevistado. Sua participação no processo deve se restringir a ouvir atentamente o relato e procurar perceber os sinais dados pelo entrevistado do ponto de vista da emoção e gestos, podendo, neste caso, haver uma exploração maior destes itens para uma correta interpretação do entrevistador.

Neste estudo será utilizada a técnica de história de vida tópica, onde o foco serão os aprendizados que o Empreendedor teve à partir da experiência de mortalidade de sua empresa.

### **Caracterização da Empresa**

Este estudo foi realizado em uma empresa de serviços que atuou no setor de Telecomunicações e que será tratada ao longo deste trabalho por Empresa. Sua escolha decorreu do atendimento a um requisito básico do estudo: ter sido uma pequena empresa cuja área de atuação era no setor de Telecomunicações, tendo operado na região da Grande Florianópolis e cujas atividades já haviam sido encerradas antes do início deste trabalho.

A Empresa foi fundada no ano de 1988 pelo Empreendedor – sujeito desta pesquisa - e encerrada em 2003. Possuía sede na região da Grande Florianópolis e atuava no segmento de Telecomunicações, tendo como objetivo inicial o atendimento ao mercado de Centrais Privadas de Comutação Telefônica (CPCT) da região, nos serviços de comercialização, instalação e manutenção do sistema.

Em 1994, houve uma mudança na estrutura societária da Empresa com a entrada de dois novos sócios, com a finalidade de promover uma alteração em sua área de atuação, ainda dentro do segmento de Telecomunicações. Neste ponto, a Empresa deixou de atuar com CPCT e passou a operar na implantação de redes externas de telefonia, ampliando também sua área geográfica de atuação.

Durante o período de vida da empresa, aconteceu o processo de privatização do sistema de Telecomunicações no Brasil – sistema TELEBRAS -

o que impactou fortemente na operação e nos resultados da Empresa, levando-a a ter que adequar sua estrutura por meio de, entre outras coisas, terceirização de mão-de-obra, como será visto ao longo da discussão dos dados deste estudo.

Houve muitos percalços ao longo da vida da Empresa, alguns incontornáveis e que levaram à mortalidade da Empresa no ano de 2003.

### **Sujeito da Pesquisa**

O sujeito deste estudo será chamado de Empreendedor. Foi ele o fundador da Empresa, seu sócio-proprietário e gestor durante todo o período de sua existência.

O Empreendedor é graduado em Administração de Empresas e relata que ter seu próprio negócio sempre foi o seu sonho. Aos vinte anos de idade iniciou sua primeira empresa, na área de fotografia. Em seguida trabalhou no mercado de pescado, também com negócio próprio. A Empresa foi o seu terceiro negócio próprio. No primeiro caso, a Empresa cresceu até determinado ponto e estagnou, levando o Empreendedor à sua segunda tentativa – o pescado – mas sem antes haver encerrado o primeiro empreendimento. O segundo negócio não prosperou e em 1998 surgiu a oportunidade de entrar para o mercado de Telecomunicações por meio de um conhecido que desejava mudar de área de atuação e precisava passar sua empresa e contratos. Assim surgiu a Empresa.

## **Coleta e análise dos dados**

Foram realizadas quatro entrevistas com o Empreendedor, dirigente da Empresa, com o objetivo de conhecer sua história de vida e a trajetória de sua empresa desde a sua fundação, todo o período de existência, até o seu encerramento, a fim de identificar as aprendizagens do empreendedor decorrentes desta experiência. As entrevistas foram recorrentes, tantas quantas pareceram necessárias para que se chegasse a uma quantidade satisfatória de informações que permitissem responder à pergunta desta pesquisa.

Para a primeira entrevista foi elaborado um roteiro semi-estruturado cujas perguntas tinham o objetivo de conhecer a história do Empreendedor e da Empresa. Entretanto, o Empreendedor manifestou o desejo de, antes de qualquer pergunta, contar toda a sua história e a da Empresa, o que se mostrou uma experiência muito rica e muito importante para dar maior embasamento para as perguntas que se seguiram, além de possibilitar uma visão geral de todo o processo pelo qual passaram o Empreendedor e sua Empresa. Já ao longo deste primeiro relato foi possível identificar em muitos momentos quais erros o Empreendedor considerava terem sido os principais cometidos por ele no período de vida da Empresa. Neste primeiro encontro, também, o Empreendedor forneceu material escrito sobre a empresa, que foi utilizado em análise documental. O roteiro não foi utilizado neste encontro.

Com base na primeira narrativa, foram elaboradas as perguntas para a segunda entrevista, de forma semi-estruturada e com o objetivo de esclarecer alguns pontos obscuros da conversas anteriores, confirmar a compreensão de

algumas informações e aprofundar outras questões. Nesta entrevista foram discutidos mais profundamente os erros do Empreendedor.

A terceira entrevista também foi realizada com a utilização de um roteiro semi-estruturado e cujas perguntas também foram extraídas das duas entrevistas anteriores. O principal enfoque desta entrevista foi o aprendizado do Empreendedor decorrente dos erros já amplamente discutidos nas duas entrevistas anteriores. Além disso, havia também o objetivo de dirimir quaisquer dúvidas restantes e levantar possíveis questões ainda necessárias para uma compreensão e discussão satisfatória dos dados.

Após as três entrevistas as informações obtidas foram suficientes para que se pudesse identificar os principais erros do Empreendedor e as aprendizagens decorrentes da experiência. Então, após análise cuidadosa dos dados, foi possível chegar às conclusões apresentadas neste trabalho.

A quarta e última entrevista foi realizada com o objetivo de confirmar as impressões e conclusões obtidas por meio das informações das entrevistas anteriores.

Em todos estes encontros o Empreendedor se mostrou totalmente aberto a compartilhar sua história, se emocionando muitas vezes ao longo de seu relato. Ele afirmou que falar sobre o assunto funcionou como um desabafo, e que ainda não havia falado sobre algumas questões que foram exploradas neste estudo.

Todos os dados utilizados neste estudo foram extraídos das quatro entrevistas realizadas com o sujeito desta pesquisa, o Empreendedor, além de análise documental de material disponibilizado por ele no primeiro encontro.

Após a realização de cada entrevista, a mesma foi transcrita e os dados obtidos geraram as questões que foram abordadas no encontro seguinte, até que o assunto tivesse sido ampla e satisfatoriamente explorado. A análise do conteúdo foi do tipo categorial temático.

### **Definição de termos e variáveis**

Definição constitutiva dos termos e das variáveis:

- a. Privatização: é o processo por meio do qual uma propriedade ou o controle de um serviço em uma empresa pública (estatal) é transferida a entidades do setor privado. Desestatização. (Ferreira, 2004, p. 1632)
- b. Empreendedor: é toda pessoa que identifica necessidades de clientes potenciais como uma oportunidade de negócio e, para satisfazer estas necessidades, cria uma empresa (Marcondes 1997); o empreendedor é aquele cujo desejo de independência foi capaz de motivá-lo no sentido de estabelecer sua própria empresa (Ansoff et al.1981).
- c. Empresa: Aquela que contrata outras empresas fornecedoras e/ou fornecedoras de serviços (SARSUR et al 2002)
- d. Terceirização: é uma forma de gestão que utiliza recursos tanto humanos quanto tecnológicos de parceiros, com o objetivo de



desempenhar uma ou mais atividades executadas inicialmente pelas organizações, com o objetivo de otimizar custos, mão-de-obra, entre outros.

- e. Terceirizadas: empresa que mantém contrato de prestação de serviços com a Empresa (SARSUR et al 2002)
- f. Empregados efetivos: empregados contratados regularmente pela empresa central, de acordo com a CLT (SARSUR et al 2002)
- g. Terceirizados: empregados ou subcontratados de empresas terceirizadas que trabalham para a Empresa, portadores de contratos mais ou menos formalizados, por tempo indeterminado ou determinado (FERNANDES apud SOLDI, 2006).
- h. Mortalidade: refere-se à falência de uma organização.

Definição operacional das variáveis:

**“Para ter-se efetivamente um trabalho científico, não basta que as variáveis sejam definidas constitutivamente. É necessário operacionalizá-las, buscando atribuir-lhes um significado que especifique atividades ou operações necessárias para objetivá-las na prática.”(DELLAGNELO, 2000, p.35)**

- a. Privatização: neste trabalho o termo se refere ao processo de privatização do Sistema de Telecomunicações no Brasil – Sistema TELEBRÁS.
- b. Empreendedor: é o fundador sócio-proprietário da Empresa, sujeito desta pesquisa.
- c. Terceirização: é o processo por meio do qual a Empresa aumentou seu contingente de mão-de-obra, sem que houvesse necessidade de aumentar seu quadro de funcionários, para trabalharem na própria área de atuação da Empresa, em um determinado projeto, com a rapidez necessária.
- d. Empresa: nesta pesquisa, trata-se da Empresa, objeto deste estudo. É ela quem realiza a contratação de serviços de outras empresas, as Terceirizadas.
- e. Terceirizadas: refere-se às empresas contratadas pela Empresa para atuarem em um determinado projeto, na área de atuação da Empresa, evitando a contratação de mais funcionários.
- f. Empregados efetivos: são os funcionários contratados pela Empresa, de acordo com o CLT.
- g. Terceirizados: são os funcionários das empresas terceirizadas designados para trabalharem nos projetos da Empresa.

h. Mortalidade: se refere ao encerramento dos trabalhos e operações da Empresa.

### **Limitações da pesquisa**

Por se tratar se um estudo de caso, de apenas um empresário e sua experiência, entende-se que existe uma limitação deste trabalho quanto à possibilidade de generalização dos resultados obtidos. Entretanto, o objetivo deste trabalho é conhecer e estudar profundamente o caso do empreendedor e sua empresa em questão e, por isso, o estudo se concentrou neles.

Acredita-se, porém, que o conhecimento gerado por este trabalho possa ser utilizado, por meio de transferência, para outros casos com o objetivo de auxiliar em sua compreensão.

## **5. Apresentação e discussão das informações**

Este capítulo tem como objetivo apresentar e discutir os resultados desta pesquisa e sua interpretação com base no referencial adotado.

### A percepção da história da Empresa pelo Empreendedor

A história da Empresa teve seu início em 1988, quando o Empreendedor começou a trabalhar no setor de Telecomunicações.

Em 1994 surgiu uma oportunidade para a Empresa atuar em outro segmento no setor de Telecomunicações. Como o Empreendedor não possuía experiência neste segmento, associou-se a dois profissionais da área. Esta sociedade se manteve até o encerramento da Empresa no ano de 2003. Na época do início da sociedade a Empresa passou a ser composta por três sócios, quatro funcionários e um pequeno patrimônio. A maior parte do capital inicial era do Empreendedor. É importante ressaltar que embora o Empreendedor fosse o dono da maior parte do capital da Empresa, os três sócios tinham o mesmo poder de decisão, sendo o Empreendedor responsável pelas áreas administrativa e financeira e os dois outros sócios responsáveis pela área técnica. Assim, embora cada um tivesse autonomia em sua área, as decisões normalmente eram tomadas em conjunto pelos três.

O objetivo da Empresa, a partir de 1994 passou a ser operar na área de serviços em Redes de Telecomunicações. Graças aos conhecimentos e contatos dos novos sócios, começaram a surgir algumas oportunidades nesta área. No princípio, a Empresa trabalhou em pequenos contratos. Com o tempo

estes foram se tornando mais constantes e a Empresa foi crescendo e se desenvolvendo gradualmente.

Em 1996 realizaram o primeiro grande trabalho, mas tiveram problemas com o pagamento. Os três sócios trabalharam até 1996 sem retirar dinheiro algum da Empresa, apenas reinvestindo o capital. Em 1996 fecharam bons contratos e assim puderam se estabilizar. Conseguiram começar a se firmar. Capitalizaram-se pouco a pouco. Houve percalços ao longo do caminho, como algumas vezes em que tiveram dificuldade no recebimento do pagamento dos serviços prestados, recebendo com atraso. Segundo o Empreendedor, sempre houve, por parte da Empresa, muita preocupação com a qualidade de sua mão-de-obra e de seu serviço. O Empreendedor atribui a isto o fato de terem conseguido criar um nome forte no mercado de Telecomunicações da época.

Em 1997 fecharam um contrato com uma grande empresa de Telecomunicações e então *“começaram a decolar”*. *“Fizemos dinheiro”*, disse o Empreendedor. As negociações para o fechamento deste contrato duraram em torno de quatro meses, e previa atendimento à região de Florianópolis e outras cidades do Estado de Santa Catarina. Outras cinco empresas que atuavam no mesmo segmento da Empresa também estavam trabalhando neste projeto, sendo que a Empresa, por questões de qualidade e reconhecimento ficou responsável pelo que o Empreendedor considerou a melhor região do contrato: *“ficamos com o filé”*, disse.

Próximo ao início do trabalho, a Contratante verificou que a Empresa era a única das participantes cuja documentação estava completa, podendo ser contratada corretamente. As outras empresas não poderiam participar do

trabalho. Não havia tempo, porém, para iniciar uma nova negociação com outras empresas, então, o Empreendedor sugeriu que fosse feito o que ele chamou de *Consórcio*, isto é, as outras empresas trabalhariam como se fossem a Empresa e o Empreendedor seria o responsável na administração deste processo. Todos concordaram. O contrato foi, então, fechado em nome da Empresa. Contudo, o Empreendedor não se preocupou em sistematizar ou cobrar por este serviço de administração do contrato e se viu sobrecarregado ao longo do processo, tendo que trabalhar, muitas vezes, até de madrugada, sem que a Empresa recebesse por isso. Para o Empreendedor, este foi um de seus primeiros erros e, como se pode verificar em seu discurso, uma das primeiras aprendizagens decorridas deste processo.

Em 1998, aconteceu a privatização do sistema TELEBRÁS. Havia uma enorme demanda reprimida e as operadoras vencedoras do leilão da privatização eram contratualmente responsáveis pelo atendimento às metas definidas pela Anatel. Identificando esta grande chance, a Empresa, assim como muitas outras empresas que atuavam no segmento de telecomunicações na época, tentou se organizar para atender às oportunidades que surgiriam por meio das operadoras de Telecomunicações, conseguindo fechar um contrato com uma grande empresa de Telecomunicações. De acordo com o Empresário, todos os esforços da Empresa estavam voltados para este objetivo. Dívidas foram contraídas a fim de preparar a estrutura necessária para este atendimento. Houve um aumento no número de funcionários, o que não se mostrou suficiente. Para suprir a mão-de-obra necessária para complementar a equipe, foram contratados vários técnicos terceirizados, por meio de outras empresas, e, como havia muito trabalho e urgência era grande,

não foram realizados treinamentos que alinhassem estes técnicos terceirizados ao padrão de qualidade e à metodologia de trabalho da Empresa.

Além disso, segundo o Empreendedor, também devido ao excesso de trabalho e à falta de tempo, não existiu, por parte da empresa, um controle rigoroso do trabalho destas equipes terceirizadas. Ao longo do processo ocorreram muitos problemas com os serviços realizados por elas, muitas vezes gerando retrabalho, o que implicava custo extra para a Empresa e consumia ainda mais tempo. Não havia, tampouco, controle algum, por parte da Empresa, das horas trabalhadas por essas equipes e do material utilizado por elas. Então quando a Empresa foi encerrar estes contratos para receber por eles, o número de horas a ser paga pela Empresa e o material gasto pelas terceirizadas foram excessivamente altos. Como não havia controle algum disso, o Empreendedor se viu obrigado a arcar com estes custos muito mais altos que os previstos inicialmente. Ele afirma ter havido má fé por parte das empresas terceirizadas e a esse respeito disse: “Os *terceirizados nos enganavam*”.

Ao final deste contrato o prejuízo gerado por esta falta de metodologia de trabalho foi altíssimo, impactando fortemente na saúde financeira da Empresa. Além disso, a empresa contratante não pagou o valor que a Empresa esperava receber, argumentando que o trabalho realizado havia sido menor que o contratado, deixando a Empresa ainda mais endividada. Para o Empreendedor, este foi um grande erro, que poderia ter sido ao menos amenizado com um controle mais rigoroso das atividades por parte da Empresa. Hoje o Empreendedor acredita ser fundamental ter uma equipe consolidada, alinhada e que tenha vínculo com a organização. Para ele,

quando necessário, até é possível trabalhar com funcionários terceirizados, embora esta não seja sua opção de preferência, desde que haja um controle rigoroso de todo o processo.

No início da Empresa, todo o dinheiro que entrava era reinvestido na própria Empresa, havendo apenas a retirada mensal do pró-labore que, segundo o Empreendedor não era muito alto. Mas com o crescimento acelerado da Empresa, os dois outros sócios começaram a realizar retiradas cada vez maiores: *“como acontece com a grande maioria das empresas, meus dois sócios... os olhos cresceram”*, o Empreendedor disse. A parte do dinheiro que cabia ao Empreendedor continuava sempre sendo reinvestida. Segundo o Empreendedor, do final de 1998 até o início de 2000, as retiradas foram excessivas, o que levou a Empresa a não ter reservas para o momento de dificuldade que se seguiu e os obrigou a pedir empréstimos a juros altos, o que ele considera ter sido *“um mal necessário”*. Segundo o Empreendedor, a Empresa não tinha como continuar operando sem recursos e, por isso, não restou outra opção além dos empréstimos, já que não havia mais reservas. Este foi outro erro identificado pelo Empreendedor que, hoje, acredita ser importante manter sempre alguma reserva para momentos de adversidade.

Toda esta situação culminou com a mortalidade da Empresa no ano de 2003, quando suas atividades foram encerradas. A fim de honrarem as dívidas, principalmente relativas à rescisão dos funcionários, os sócios chegaram a vender seus bens pessoais. Com relação a este assunto, o Empreendedor se diz muito satisfeito e mesmo orgulhoso de não possuir dívida trabalhista alguma. Entretanto, toda a sua parte dos lucros na Empresa era reinvestida, contando que no fechamento do contrato houvesse dinheiro suficiente em caixa



para que ele pudesse, finalmente, retirar a sua parte. Sua expectativa, porém não se confirmou e, ao final do processo, diferentemente de seus sócios, não pode retirar sua parte, gerando nele uma grande frustração e uma profunda tristeza: *“...aí eu entrei em parafuso. A única vez da minha vida. Na época eu chorei muito...paguei todo mundo...achei que ia ficar sem nada...”*.

### **Os erros do Empreendedor e suas percepções de aprendizagens no processo de mortalidade de sua Empresa**

Para o Empreendedor, os erros cometidos por ele e seus sócios durante a vida da Empresa, e que levaram à sua mortalidade, podem ser resumidos em três grandes grupos: crescimento desordenado por meio de terceirização, retiradas financeiras excessivas e empréstimos. A seguir serão analisadas, também, quais foram as aprendizagens decorrentes especificamente dos três grandes erros apontados pelo Empreendedor como os maiores ocorridos ao longo do processo de vida e que levaram à mortalidade de sua Empresa.

#### **Crescimento desordenado por meio de terceirização**

Com a Privatização do sistema TELEBRÁS, as empresas de telecomunicações precisaram se preparar, em um espaço muito curto tempo, para atendimento às metas estabelecidas pela ANATEL e também para atendimento à demanda reprimida.

A Empresa, que atuava na área de serviços em Telecomunicações, vislumbrou uma grande oportunidade de crescimento com este processo. Mas, para se preparar para este atendimento, precisava aumentar muito a sua estrutura, e rapidamente. A princípio, este não pareceu ser um problema

porque o mercado apresentava-se promissor e havia a perspectiva de um grande retorno financeiro. Sendo assim, a Empresa investiu grandes quantias na compra de maquinário e material, além de mão-de-obra, sendo esta uma pequena parte de novos efetivos e a maior parte de terceirizados. Entretanto, para os clientes, esses terceirizados eram vistos como funcionários da Empresa embora não possuíssem a mesma qualidade de trabalho já que não houve treinamento algum neste sentido. Devido à falta de tempo, os terceirizados eram mandados para campo assim que contratados, sem qualquer preparo por parte da Empresa. A experiência com os terceirizados, segundo o Empreendedor, mostrou-se extremamente desvantajosa.

Diferentemente do conceito de autores como Giosa (1993), Silva (1997) e Queiroz (1992), que definem o processo de terceirização como o repasse a terceiros das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas, liberando a contratante para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, no caso da Empresa, os terceirizados foram contratados justamente para trabalhar em sua atividade-fim. Além disso, a relação que se estabeleceu entre a Empresa e as Terceirizadas não se tratou de uma parceria, mas de simples sub-contratação de mão-de-obra.

Sobre este processo de crescimento e terceirização, o Empreendedor disse: *“...crescimento num período muito curto, mas até aí tudo bem porque o serviço tinha e se pagava, mas isso até não foi o pior aspecto, embora tenha sido uma mudança abrupta.(...) Apesar de nós não aumentarmos o número nosso efetivo de pessoal, nós terceirizamos (...) que foi outro erro nosso porque já que nós tínhamos aumentado, a gente deveria então realmente se estruturar um pouquinho mais e ter pego todo o pessoal nosso, realmente nosso,*

*entende? Mas dava um pouquinho mais de trabalho. Era mais fácil lidar com terceiros porque o [meu sócio] chegava lá, pegava um projeto, entregava para o dono daquele [terceirizado] e esquecia.”*

Como nesta época todos na Empresa estavam sobrecarregados com a enorme quantidade de trabalho que surgiu e que foi aceita na expectativa de grande retorno financeiro, não houve, por parte de seus responsáveis um controle da qualidade do serviço e da produtividade das empresas terceirizadas, “(...)só que com o tempo o que acontecia? O [terceirizado] fazia, não éramos nós, quer dizer, aí, claro (...) eles começaram a perceber que ninguém fiscalizava. Então eles...adivinha? ‘Tocavam num cesto’ tudo e nós pegávamos tudo. (...) No final do mês, me mandavam por escrito: O XXX fez tanto, o YYY fez tanto, o outro fez tanto... e eu pagava. (...) Mas não era (...). Automaticamente quando o [terceirizado] entregava (a obra) para nós, (o prejuízo) passava a ser nosso.”

Com base nas informações do Empreendedor, fica claro que não houve, por parte dos terceirizados, uma identificação com os objetivos da Empresa. Não existiu o componente afetivo do comprometimento organizacional por parte dos terceirizados, o que refletiu na qualidade do trabalho e na desonestidade em seu relacionamento com a Empresa. Estas informações vão ao encontro das descobertas do trabalho de Soldi (2006).

Segundo o Empreendedor, a contratação das terceirizadas mostrou-se duplamente prejudicial e desvantajosa para a Empresa porque além de gerar retrabalho, devido à falta de qualidade do serviço entregue, havia ainda uma cobrança exagerada do número de horas trabalhadas e retirada indevida de material, gerando mais custos e onerando ainda mais a Empresa. “(...) lá

*naquele fechamento (das obras), lá em 2002, nós nos arrombamos, porque aí eu dizia (para o meu sócio): ‘Você conferia isso?’, e ele dizia: ‘É, eu realmente não conferia.’ Quer dizer, se fosse o nosso encarregado não ia fazer esse tipo de coisa. Não ia. (...) E eu fui pagando, pagando. Quer dizer, o barato pra nós saiu caro demais. Esse, no quesito aumento de pessoal, foi o maior problema: a contratação de terceiros.(...) Literalmente falando, eles roubaram a produção.”*

Ainda a respeito da terceirização, ao ser perguntado *“Então, na verdade, o erro, mesmo, foi ter terceirizado?”*, o Empreendedor responde: *“Ter terceirizado ali, mal terceirizado, porque se fosse bem terceirizado, entendes? (...) a produção entregue por eles, conferida... na hora do fechamento geral talvez o buraco não tivesse sido tão grande.”*

Segundo o Empreendedor, a Empresa chegou a ter oito ou nove empresas terceirizadas e trinta por cento da produção era realizada por eles. “E dentro desses trinta por cento existiam os maiores problemas e eu não sabia. Porque, como eu te falei, o [meu sócio] entregava no início da segunda-feira os projetos, e eles lá faziam em quinze ou vinte dias, e quando entregavam o trabalho, era roubo de material, má entrega, porque eles não estavam nem aí, para eles, estava excelente. Eles chegavam lá, apresentavam e nós pagávamos. O acerto era aqui, só que a produção era lá. Não havia controle.”

Outro problema enfrentado pela Empresa foi o fato de que, ao final do projeto, as terceirizadas não se responsabilizaram pela rescisão dos terceirizados. Então, o Empreendedor assumiu mais este custo: *“...e outra coisa, depois de 2 ou 3 anos, mais ou menos. trabalhando assim, os caras ( os terceirizados) chegavam aqui na frente e diziam: ‘Ah, eu estou mal. E agora?’*

*Aí eu olhava ali pra fora, via aqueles 15, 30 peões ali. Dizia: ‘Vem cá, vamos conversar e tal, eu vou acertar com você’. Porque primeiro, o [meu sócio] disse pra eu mandar embora, mas eu disse que não é bem assim, que inocência mandar embora! Vou mandar embora e ele vai no sindicato, aí vai arrebentar aqui. Mas graça a Deus eu não tive problema nesse lado, não tive uma reclamação trabalhista.”* Neste ponto o Empreendedor é bastante enfático. Ele afirma ter muito orgulho de não possuir nenhuma pendência ou ação trabalhista.

Para o Empreendedor, este erro não poderia ter sido completamente evitado, uma vez que realmente seria necessário aumentar muito o número de pessoas trabalhando no projeto e a terceirização se mostrou a solução mais rápida. Entretanto, poderia ter sido amenizado. Por meio de um maior controle das atividades dos terceirizados e também da contratação efetiva, em um segundo momento, de mais empregados para a Empresa, aumentando seu quadro de funcionários e diminuindo os terceirizados. *“Eu não queria (terceirizar) desde o início, só nos primeiros meses é que eu achei que o [terceirizado] era legal. Eu, duas ou três vezes, falei: [Sócio], vamos nos afastar desses caras, isso vai dar problema no futuro. Mas aí ele achava que não e eu não quis criar confusão com ele, que era responsável pela área técnica, e aceitei, mas esse foi um grave problema.”*

Além disso, havia muito trabalho, de fato, e também muito dinheiro a receber, por isso, no início do projeto, não houve uma grande preocupação com controle de gastos. O grande problema deste item foi o fato de a Empresa não ter recebido pelas obras que realizou e também ter tido problemas com os terceirizados, dando prejuízo e impactando nos resultados da Empresa. Este

problema aconteceu com muitas empresas que atuavam no mercado de Telecomunicações da época pois devido ao curto prazo para atendimento às metas impostas pela Anatel às operadoras, houve uma grande correria e muitas vezes, falta de controle

Hoje o Empreendedor destaca a importância de um crescimento estruturado, sólido, pois no caso da Empresa, ao surgir a oportunidade, não houve planejamento algum para o crescimento, o que houve foi uma grande corrida desordenada para buscar atender a todos os projetos que surgiam e isso desencadeou um enorme descontrole, por parte da empresa, das atividades dos terceirizados e do material utilizado, gerando prejuízos e contribuindo fortemente para a mortalidade da Empresa.

Assim um dos aprendizados decorrentes desse erro, segundo o Empreendedor, foi a importância de saber aproveitar as oportunidades para crescer de maneira sólida, se estruturando para este crescimento. Sobre este assunto ele declara: *“Nosso grande problema: não saber administrar! Não saber crescer e aproveitar este crescimento”*. Ele afirma, também, ser fundamental saber analisar profundamente as oportunidades antes de abraçar a todas, optando por abrir mão de algumas quando necessário. Ele relata que *“...naquela época, quando a gente viu que estava mal, a gente ficou ali com aquele pessoal agüentando, nós chegamos a pegar serviço até em Minas Gerais, mas a gente não devia ter ido, a gente devia ter agradecido e explicado que não ia dar certo. Mas também agora se acontecesse isso, se eu achasse que não fosse vantagem eu diria não. Quando nós pegamos uma outra obra aqui para enterrar cabos, aqui no sul do estado, da Petrobrás, aquilo foi uma coisa pequena, mas já naquela crise toda, nós pagamos cinqüenta mil reais*

*para trabalhar dois meses e meio para eles. Então nessa hora, tu tens que ter muita calma! Mais vale parar, não adianta pegar serviços no desespero, aquilo não era a nossa área, nós sabíamos fazer, mas não era a nossa especialidade.”*

Atualmente ele defende fortemente a idéia de só se trabalhar com estrutura própria, nunca deixando o controle de atividades vitais de uma empresa na mão de terceirizados. Este aprendizado do Empreendedor vai ao encontro dos conceitos abordados na revisão da literatura que enfatizam a utilização da terceirização em atividades que não sejam as essenciais da empresa.

#### Retiradas financeiras excessivas

Os três sócios tiravam seu pró-labore mensal, um valor acertado entre eles e mantido por algum tempo. Com o crescimento da Empresa, além do aumento deste valor, aconteceram também muitas retiradas extras, como chamou o Empreendedor. Em sua opinião, este foi o seu maior erro, permitir retiradas tão constantes e de valores tão elevados.

“E o pior de todos (os erros) foi quando, mais ou menos ali a partir do final de noventa e nove, quando realmente fechamos muita obra. (...) Eu não me empolguei, tanto é que eu nunca queria, mas os meus sócios se empolgaram e nós éramos três, então é aquele negócio... Naquela época a gente fazia uma retirada de [um valor fixo] por mês. Tava excelente, não precisava mais que isso. Mas aí era aquele negócio... vinham os dois nas reuniões de sexta-feira (toda sexta-feira havia uma reunião) e diziam: tem

bastante obra e tal, vamos tirar [um valor maior]... E eu, para não ficar mal, aceitava.”

Como não concordava com este procedimento, o Empreendedor não efetuava a retirada que lhe cabia, reinvestindo sempre na Empresa. “No meu caderno eu contabilizava [o valor retirado]. Saía [o valor] só que [a minha parte] eu não pegava. Pra que eu ia pegar? Eu não precisava! Eu capitalizava. E nessa brincadeira, nós sacamos [quase toda a reserva da Empresa]. Durante dois anos e meio, mais ou menos, que é muita coisa. Se nós tivéssemos capitalizado aquele dinheirinho, já nos ajudava. Não teria sido necessário nos endividar.”

Este comportamento do Empreendedor é reafirmado em sua fala: “Isso (reinvestir) eu fazia quando a empresa era minha, sozinho. E todo o dinheiro que entrava do outro mês, o que eu fazia? Eu tinha uma conta de poupança, eu depositava lá e nem tocava mais. Então quando precisava pagar o décimo terceiro salário dos funcionários, eu nunca me incomodava. Nunca me incomodei antes porque quando chegava no final, eu tinha três vezes mais. Porque eu não esquentava a cabeça. Quando eu vim pra cá (para a Empresa) não teve nada disso.”

Em seu relato, o Empreendedor reafirma a crença de que este foi realmente o erro que levou à mortalidade da Empresa. “Então, dos três problemas ali que aconteceram para a nossa derrota quase que total, a gente chegar ao fundo do poço, esse foi o que deveria ter sido evitado. É o que acontece com a maior parte das empresas quando começa e dali a dois, três anos o cara acha que está bem, compra um apartamento em Miami, compra isso, compra aquilo...”



Segundo o Empreendedor, se o valor que foi retirado da Empresa pelos sócios além do pró-labore acordado entre eles estivesse no caixa da Empresa quando ela precisou, todos os empréstimos poderiam ter sido evitados e, com eles todo o montante que foi gasto com o pagamento de juros não teria sido necessário. Ele acredita que, neste caso, a mortalidade da Empresa não teria ocorrido. “Isso é coisa simples da teoria administrativa, entendes? Tens que guardar (...) para investimento em imóvel para a empresa, para maquinário, etc. E isso nós nunca fizemos.”

“E de uma maneira geral, é claro, quem não faz isso (economiza), a empresa que não se resguarda, que não economiza, e bem economizado, pode por tudo a perder. Eu, hoje, só compro o que realmente precisa, porque se você abrir, para sair é rápido demais. Para entrar é difícil e eu sei disso. É a minha área, eu sei!”

O Empreendedor enfatiza a necessidade de manter o capital na empresa. Diz ser fundamental ter reservas, patrimônio, reinvestir na organização e não tirar tudo o que sobra, para se conseguir sobreviver em momentos de dificuldades: “(...) e a salvação foi que apesar de tudo, nós tínhamos investido muito em equipamento, veículos, por exemplo.(...) Então aquilo que eu comprei de equipamento e de material, quando deu todo aquele problema, pelo menos agüentou um tempo, porque a gente foi pagando com aquilo, aquilo era um investimento. Outra coisa: investimento pessoal. Eu tinha o meu investimento pessoal então eu peguei um terreno que eu tinha e dei para um credor. Meu sócio também tinha algum investimento então, nessa hora, a gente tinha de onde tirar. Então nós liquidamos tudo, não ficamos

devendo nada para ninguém, nem para o governo em impostos, nós tínhamos tudo zerado. Eu sempre gosto de pagar em dia meus impostos.”

Ao ser questionado se se arrependia de ter reinvestido na empresa, diferentemente de seus dois sócios, o Empreendedor é categórico ao afirmar que não, e complementa: “Eu não tenho por que não fazer igual!” Em seu entendimento, ele estava correto e seus sócios estavam errados. Tanto que hoje, em seu novo negócio onde os três ainda são sócios, existe um acordo entre eles limitando as retiradas e garantindo o reinvestimento na nova empresa. Neste ponto pode ser dito que o aprendizado não foi propriamente do Empreendedor, já que esta já era uma de suas práticas na condução da Empresa. Este ponto foi um aprendizado para os seus sócios, impactando na maneira de dirigir seu novo negócio. Este aprendizado pessoal dos outros sócios foi levado para a nova empresa e mudou a maneira como o dinheiro passou a ser administrado. Isto vai ao encontro do que Senge argumenta ao dizer que “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem” (Senge, 2002, p. 135). O aprendizado individual não garante o organizacional, mas, sem ele, com certeza não há como ocorrer o aprendizado organizacional. E neste caso, é possível dizer que houve o aprendizado organizacional.

### Empréstimos

“O terceiro problema foi que, em função da quantidade muito grande de obras, começou o famoso “arrombar dinheiro”, que eu graças a Deus tenho um crédito muito bom na praça, eu não tenho problema de pegar dinheiro. Mas quem pega tem que pagar. Aí é aquele troço, pega daqui, pega dali, eu acabei botando um pouco do meu patrimônio pessoal...”

Quando o projeto estava no meio do caminho, a Empresa precisou de mais capital pra conseguir “fôlego” para dar continuidade às obras. Assim, o Empreendedor considera que este foi um erro que não poderia ter sido evitado, já que as reservas da Empresa foram consumidas pelos sócios.

Como o Empreendedor esperava receber o que havia sido acordado por esse projeto, não imaginou que não teria como pagar os empréstimos iniciais e acabou se envolvendo em outros empréstimos. “...quer dizer, foi um problema decorrente, não tinha como sair dele, então eu fui em busca do recurso indo a agiotas, a bancos...”. Houve meses em que os juros mensais que a Empresa pagava por todos os empréstimos realizados chegou a cinco por cento de seu faturamento mensal. “Chegava dia que era só para pagar os juros. E o banco estava feliz da vida porque nós estávamos trabalhando para eles.”

Por algum tempo, a Empresa sobreviveu com os empréstimos e foi possível pagar os juros mensais. Porém, a partir de determinado momento isso não foi mais possível “...quando estourou tudo, eu fui dizer pra todos eles (bancos, agiotas): Olha pessoal, eu não tenho mais condições, parei por aqui, vou acertar com um por um, calma, tenham paciência que vocês não vão deixar de receber, mas parou. (...) E aí comecei a negociar (as dívidas), para um (credor) dei uma casa de praia, para outro dei um caminhão. Paguei todo mundo. Foi quando eu vi que não tinha mais condições, que eu peguei o último empréstimo. O último dinheiro que eu peguei foi [valor], de um amigo que ficou com a sede da Empresa. Mas eu achei que aí dava, que com aquele dinheiro eu ia me reerguer, mas depois eu vi que não. Então eu o chamei, paguei dois ou três meses de juros e disse que não tinha mais condições de pagar, mas que ele podia ficar tranquilo porque não ia perder. Eu ia pagar. E paguei!”

Na análise do Empreendedor, a necessidade de tomar dinheiro emprestado foi uma conseqüência dos outros dois erros – o crescimento descontrolado e as retiradas financeiras excessivas - e não poderia ter sido evitado, tendo sido o que chamou de mal necessário: “mas isso foi também um mal, um dos três pilares da derrota, um mal necessário. Os primeiros eu poderia ter evitado, esse foi um mal necessário.”

Na época em que precisou conseguir dinheiro emprestado, o Empreendedor relata não ter tido outra alternativa, porque estava no meio do projeto, sem recursos, com muitos funcionários dependendo da Empresa. Tanto que ele afirma ter sido esse um “*mal necessário*”. Além disso, havia a perspectiva de receber um grande montante ao final deste projeto. O que não aconteceu, já que a empresa contratante não considerou que o trabalho estivesse completo e decidiu pagar apenas um terço do valor acertado por todo o projeto.

Hoje, porém, o Empreendedor pensa de outra forma. Diz que prefere não aceitar um trabalho se não tiver recursos financeiros para atendê-lo. E afirma “é preciso ter reserva para agüentar os trancos. (...) Não se deve capitalizar com dinheiro emprestado. A não ser empresas muito grandes que consigam empréstimo a juros muito bons, tipo do BNDES... Empresas pequenas como a nossa que se aventuram a pegar dinheiro no mercado para viver daquilo, morrem na praia! Só se der muita sorte... Em hipótese alguma se deve pensar em trabalhar desta maneira, pegando dinheiro hoje contando com o que vai receber no próximo mês para pagar o empréstimo. Não tem jeito, está fadado à morte!”

O Empreendedor deixa claro que hoje não acredita em trabalhar contanto com empréstimos. E relata que só trabalha com financiamento em casos em que tem certeza que o projeto está “bem amarrado”.

### **Aprendizagens para a vida pessoal**

Com relação ao impacto deste processo na vida pessoal do Empreendedor, ele conta emocionado que este foi um período muito difícil e que pela primeira vez em sua vida se desesperou e entrou em depressão. *“Quando eu cheguei naquele ponto (mortalidade da Empresa) o sofrimento foi tanto, quando eu vi que a gente teve que entregar tudo, eu inclusive tive que entregar um terreno que eu adquiri em outra área...há mais de trinta anos eu tinha esse terreno...tive que entregar, com as dívidas, e ainda não ter certeza do emprego, perder a nossa sede e tudo aquilo, na época eu fiz os cálculos, dava um valor muito alto, e que era dinheiro meu. Quando eu vi aquilo eu me desesperei...”*

O Empreendedor chegou a ter depressão nesta época, parou de trabalhar, de sair de casa. Ele disse *“A gente fica, quer queira, quer não queira em desespero. Fiquei com uma espécie de uma depressão, eu não tinha mais vontade de fazer nada”*. Ele relata que foi o apoio e a insistência de sua mulher que o levaram a reagir: *“um dia eu estava em casa já há quatro, cinco dias, não tinha vontade de sair de casa, a minha esposa um dia olhou para mim e disse: ‘Querido, sai de casa. Vai, tenta!’ . Eu dizia que não tinha vontade e ela insistia: ‘Vai, tenta!’ . Mas só quem tem é que sabe que você não consegue forças, eu tinha medo! Eu dirijo muito bem (...) eu sei dirigir, mas eu não tinha vontade, tinha medo!”*

Ele relata que um dia, depois de muita insistência, sua mulher o convenceu a sair de casa. Então ele ligou para um amigo de *disse “Estou indo aí. Qualquer coisa, se eu não chegar, eu estou na Via Expressa, vou encostar o carro e tu vens me pegar”*. Ele relata que ao sair de casa seu estado de ânimo foi melhorando, aquela angústia que sentia foi passando e ele resolveu ir a Empresa, mas sua intenção era apenas passar rapidamente por lá, não ia trabalhar, mas se sentia tão bem que acabou ficando. Ele conta que “ sentia que aquilo(a angústia) tinha ido embora, parece que tinham esvaziado meu peito. E pensei assim: tenho dois braços, duas pernas, prá que isso?! Vou trabalhar! E dali nunca mais tive isso (a depressão)!”.

Hoje, ao falar deste processo, o Empreendedor se emociona e reflete: “Que bobagem, eu tenho mãos, tenho tanta coisa, pior se tivesse morrido alguém ou perdido um braço. Eu estou sendo muito egoísta comigo mesmo e com tudo!”.

E tudo isso serviu de lição. Ele afirma que se algo parecido acontecer novamente, ele tem tudo o que precisa para reagir: os seus braços, diz fazendo referência a sua força de trabalho e capacidade de recomeçar.

### **Conclusões do Empreendedor**

Segundo o Empreendedor, a maior parte dos erros cometidos por ele e seus sócios, embora tenham sido fatais para o desempenho da Empresa, poderiam ter sido previstos com um pouco mais de foco e tranquilidade. O que aconteceu, em sua opinião, foi a preocupação unicamente com o momento presente, sem se preocupar em fazer um planejamento para o futuro, além de uma constante necessidade de *“apagar incêndios”*. Ele reflete que “foram erros

que, na época seriam previsíveis, mas é aquele troço que na hora, na comodidade a gente pensa que não tem problema. Foram erros que acontecem toda hora nas empresas. O cara está sabendo, ele tem uma pequena empresa, está com seis meses, está com um patrimônio legal, está na hora de guardar, aí compra um barco! Não pode! Em hipótese alguma! Ele tem que guardar, ficar bem sólido para depois começar a gastar. Então isso nós não fizemos.”

Ele reafirma a idéia de que os caminhos poderiam ter sido diferentes ao afirmar que “Não tem nada de anormal nesses erros, foram coisas que estavam na cara da gente, só que a gente não quis ver”.

O Empreendedor acredita que esta experiência foi muito rica em aprendizados e que estes têm sido extremamente importantes em sua nova empreitada: uma nova microempresa, também do setor de Telecomunicações, com os mesmos sócios que tinha na Empresa. Esta nova microempresa possui uma estrutura bastante *“enxuta”*, conforme definiu o Empreendedor e desde o início do ano de 2003, *“os negócios começaram a melhorar.”*

Apesar de todos os problemas enfrentados pelo Empreendedor e seus dois sócios, a sociedade foi mantida, pois, segundo ele, os três possuíam o que ele considera os *“pilares básicos de uma sociedade: confiança, seriedade e força de trabalho. Os meus sócios são dois gigantes!”* e afirma: *“E agora estamos tranquilos, então esse tipo de erro nós não faremos mais.”*

Além disso ele afirma *“o que aconteceu não foi só culpa nossa. Foi o “boom” (das Telecomunicações) que nos surpreendeu. (...) e a muitas outras empresas. Nós fomos junto. E também houve a má fé da empresa que nos*

*contratou e não pagou...” E encerra seu relato dizendo: “Errar, todo mundo erra, por isso que eu falo abertamente, aqui, o que aconteceu!”*



## **6. Considerações finais**

As micro e pequenas empresas exercem um papel sócio-econômico importantíssimo no país. São geradoras de empregos e renda e fornecem oportunidades de negócio para os profissionais das mais diversas áreas. Porém apresentam uma gama enorme de problemas que acabam levando a sua mortalidade precoce. Diante do papel desempenhado por estas empresas na sociedade o presente trabalho se propôs a auxiliar num maior conhecimento sobre o tema por meio da descoberta das aprendizagens de um empresário decorrentes do processo de mortalidade de sua empresa.

Foi verificado no relato do Empreendedor que ele acredita ter cometido três grandes erros, sendo estes os responsáveis pela mortalidade de sua empresa. O primeiro erro decorreu de uma grande mudança no mercado onde a empresa estava inserida, ou seja, a privatização do sistema de Telecomunicações no Brasil. As operadoras de telecomunicações tinham urgência na implantação de seus projetos, gerando uma grande oportunidade de trabalho para a Empresa, mas que implicou em um crescimento desordenado, em curtíssimo espaço de tempo. Houve a necessidade de terceirizar mão-de-obra, que não correspondeu às expectativas do Empreendedor e à qualidade de trabalho da Empresa, gerando prejuízos. Com este erro, o Empreendedor afirma ter aprendido que não se pode delegar a outros o trabalho principal de sua empresa, sendo preferível não aceitar uma oportunidade de trabalho caso não possua estrutura suficiente para atendê-la.

O segundo erro identificado pelo Empreendedor foi a retirada excessiva de dinheiro da Empresa por parte de seus sócios. Com o crescimento da empresa, houve, por parte de seus dois sócios uma precipitação, deixando a Empresa sem reservas para as dificuldades que se seguiram. Para o Empreendedor, este erro poderia ter sido totalmente evitado e acarretou o terceiro erro e levou à mortalidade da Empresa. O aprendizado, neste caso, foi apenas uma confirmação do que a Empreendedor já acreditava: é fundamental ter reserva financeira. Ele sempre agiu assim, sempre reinvestiu na Empresa. Esta experiência serviu como balizador para a maneira como o dinheiro é administrado, hoje, em sua nova empresa.

O terceiro erro identificado pelo Empreendedor foi a necessidade de tomar dinheiro emprestado. Como dito anteriormente, a necessidade surgiu do fato de haver a necessidade de um grande crescimento em um curto espaço de tempo e de a Empresa não possuir reservas que permitissem isso. Neste item o empreendedor diz ter aprendido que não se pode tomar empréstimos tão altos e que, de maneira geral, é preferível abrir mão de uma oportunidade de trabalho a se endividar para atendê-la.

Em resumo, segundo o Empreendedor, a maior parte dos erros cometidos por ele e por seus sócios, embora tenham sido fatais para o desempenho da Empresa, poderiam ter sido previstos e até mesmo evitados com um pouco de foco e tranquilidade. O que aconteceu, em sua opinião, foi a preocupação unicamente com o momento presente, sem se preocupar em fazer um planejamento para o futuro, além de uma constante necessidade de *“apagar incêndios”*.

Para ele, a mortalidade da Empresa poderia ter sido evitada e, hoje, analisando tudo o que aconteceu, percebe não havia mistério nos erros que foram cometidos, apenas inexperiência e falta de um controle mais rigoroso dos processos da Empresa.

O Empreendedor tem utilizado os aprendizados desta experiência sua nova empreitada: uma nova microempresa, também do setor de Telecomunicações, com os mesmos dois sócios que tinha na Empresa. A nova microempresa possui uma estrutura bastante *“ enxuta ”*, conforme definiu o Empreendedor e está se saindo bem.

Apesar de todos os problemas enfrentados pelo Empreendedor e seus dois sócios, a sociedade foi mantida, principalmente porque, segundo ele, os três possuíam o que ele considera os *“ pilares básicos de uma sociedade: confiança, seriedade e força de trabalho. Os meus sócios são dois gigantes! ”*. Ele acredita que a experiência foi fundamental para que hoje não cometam mais os mesmo erros.

## 7. Referências

AGUIAR, P.A. **Modelo de avaliação empresarial, a partir do levantamento dos fatores de sucesso percebidos na pequena e média empresa industrial no município de Porto Velho - RO.** Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

ANATEL: Disponível em: [www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br). Acesso em 15/01/2006.

ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R.P.; HAYES, R.L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1981.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BNDES. Informe-se. Jornal nº52. Janeiro, 2003.

CADORI, A.A. Programa de Pós-Graduação em Administração. **A equipe desportiva enquanto uma organização que aprende.** Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

CAMPOS, D. M. S. **Psicologia da Aprendizagem.** 25. Ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

COSH, A, DUNCAN, J. HUGHES, A **Investment in Training and Small Firm Growth and Survival: An empirical analysis for the UK 1987-95,** DfEE Research Briefs, Research Report no 36. 1998.

DELLAGNELO, E. H. L., SILVA, C. L. M. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Centro Tecnológico. **Novas formas organizacionais: ruptura com o modelo burocrático?.** Florianópolis, 2000.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, A.B.H., **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa,** 3. ed., Curitiba: Positivo, 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GARVIN, D.A., **Building a learning organization.** In: Harvard Business Review. 1993.

GEUS, A. **A empresa viva : como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar.** 7.ed Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica.** São Paulo: Pioneira, 1993.

GRIEBLER, V. R. **Aprendizagem cooperativa via internet.** Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

LEIRIA, J. S. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial.** 6. ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1993.

LEONARDOS, R.B. **Sociedade de capital de risco: capitalização da pequena e média empresa.** São Paulo: Codimec, 1984.

LIMA, A. A. T. F.C. **Consultoria Organizacional para pequenas empresas: um estudo na região metropolitana de Florianópolis/SC**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

LUDKE, M.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Pedagógica e Universitária Ltda., 1986.

LUNKES, C.A. **Identificação de estilos estratégicos de gestão adotados por micro e pequenos empresários de Videira**. Dissertação de Mestrado. UFSC-CSE, 2000.

LUZ no fim do túnel, IstoÉ, edição 1648, 5/03/2001.

MARCONDES, R.C; BERNARDES, C. **Criando empresas para o sucesso**. São Paulo: Atlas, 1997.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MENDES, M. G. C. **Estratégias organizacionais e práticas de recursos humanos: um estudo de caso na Universidade Estadual do Maranhão**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

NOGUEIRA, João Lucio Soutto Mayor. **Diagnóstico empresarial: Manuais CNI**. Rio de Janeiro: CNI, 1987.

PREVIDELLI, J.J. - **Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas - Estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor**. In: ENCONTRO DA ASSOCIACAO NACIONAL DE PROGRAMAS DE POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO ENANPAD 2003. Atibaia/SP. **Anais...** Atibaia/SP: ENANPAD, 2003.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização: quais são os caminhos do sucesso e os riscos no desenvolvimento e implantação de projetos**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: STS, 1992.

QUINN, J. B. **Empresas muito mais inteligentes**. São Paulo: Makron Books, c1996.

RAMIRO, D.; CARVALHO, A. **Como e porque eles venceram**. VEJA. São Paulo, 03/04/2002.

RAMOS, D. R. **Consultoria organizacional em micro e pequenas empresas: um estudo nas micro e pequenas empresas industriais de Lages**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

RESNIK, Paulo. **A biblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. São Paulo: Makron, 1990.

Revista de Administração de Empresas (RAE), v. 30, n. 2, p.5-22, 1990.

Revista Exame, **"A incrível aventura dos negócios"**. Edição 766 Especial de 35. Aniversário, de 15/05/2002.

ROSSMAN, G. B. **Learning in the field – An introduction to qualitative research** / by Gretchen B. Rossmann and Sharon F. Rails, 1998.

SAUSUR, A.M., CANÇADO, V.L.; FERNANDES, M.E.R; STEUER, R.S.; **Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho**. In: ENCONTRO DA ASSOCIACAO NACIONAL DE PROGRAMAS DE POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO ENANPAD 2002. Salvador/BA. **Anais...** Salvador/BA: ENANPAD, 2002.

SEAGOE, May V. **O processo de aprendizagem e a prática escolar**. 2. Ed. São Paulo: Companhia editorial Nacional. 1978. v.107.

SEBRAE, **Diagnóstico de um empreendedor**. Porto Alegre: SEBRAE, 1995.

SEMLER, R.F. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Nova Cultura, 1988.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina : arte e pratica da organização de aprendizagem**. 12. ed. rev. e ampl São Paulo: Nova Cultural, Best Seller, 2002.

SILVA, C. P. **A Terceirização responsável: modernidade e modismo**. São Paulo: LTr, 1997. 134p. ISBN 8573222387 (broch.)

SOLDI, R. M. **Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia**. UFSC, Florianópolis, 2006.

SOMENSI, J.B. **Terceirização uma tecnologia de gestão inovadora em organizações hospitalares**. Florianópolis, 2002. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

TEIXEIRA, R. M. **Desenvolvimento de empresários de pequenos negócios: buscando relações entre desempenho, aprendizado contínuo e “networks”**. In: ENCONTRO DA ASSOCIACAO NACIONAL DE PROGRAMAS DE POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO ENANPAD 2002. Salvador/BA. **Anais...** Salvador/BA: ENANPAD, 2002.

TELEBRAS. Disponível em: <[www.telebras.gov.br](http://www.telebras.gov.br)>. Acesso em 13/01/2006.

TOLFO, S.R. e colaboradores. **O processo de privatização e seus impactos sobre sujeitos trabalhadores do setor de telecomunicações de Santa Catarina**. Relatório de Pesquisa. FUNPESQUISA. Departamento de Psicologia/Departamento de Apoio à Pesquisa/UFSC, 2003.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIANNA, M.A.F. **Que crise é esta? Atributos da empresa triunfadora**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

WHEELLEN, T.L., HUNGER, J. D. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Reichnann & Affonso editores, 2001.

XAVIER, R.O. **Avaliando a Mudança: A Percepção dos Gerentes sobre o Comportamento Organizacional após a Privatização** In: ENCONTRO DA ASSOCIACAO NACIONAL DE PROGRAMAS DE POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO ENANPAD 2002. Salvador/BA. **Anais...** Salvador/BA: ENANPAD, 2002.

ZANELLI, J.C. **Interação humana e gestão – uma compreensão introdutória da construção organizacional**.

<http://noticias.aol.com.br/negocios/telecomunicacoes/2005/03/0002.adp>

## APÊNDICE I – Roteiros das entrevistas

Roteiro da primeira entrevista.

1. Qual a sua formação do Empreendedor?
2. Quais as experiências anteriores?
3. Sempre houve o sonho do negócio próprio?
4. Qual o nome da organização.
5. Localização. Possui matriz e/ou filiais?
6. Quais são seus produtos e/ou serviços?
7. Área de abrangência: clientes, público alvo
8. Número de empregados.
9. Organograma. Quais os níveis hierárquicos?
10. Proprietários atuais e passados, características pessoais do fundador  
(seus objetivos, idéias)
11. Breve histórico da organização
12. Principais tomadores de decisão

Roteiro da segunda entrevista.

1. Quais foram as principais mudanças durante a história da organização?
2. Houve resistência às mudanças?
3. Como as estratégias da Empresa eram estabelecidas?
4. Quais erros acredita ter cometido?
5. Quais erros cometidos considera terem sido os mais graves?



Roteiro da terceira entrevista.

1. Fale mais sobre os três erros discutidos na última entrevista.
2. O que considera ter aprendido com cada um deles?
3. Quais foram os acertos na Empresa?
4. O quanto tudo o processo afetou sua vida e a de sua família?
5. Arrepende-se de ter sempre reinvestido na Empresa?

Roteiro da quarta entrevista.

1. Confirmação dos três principais erros identificados pelo sujeito.
2. Confirmação das aprendizagens extraídas de seus relatos.