

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DO ESPORTE**

SILVIA SIMONI ORLANDO

**A INFLUÊNCIA DAS ARENAS ESPORTIVAS NA CRIAÇÃO E SOBREVIVÊNCIA
DE MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS**

São Paulo

2015

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DO ESPORTE**

SILVIA SIMONI ORLANDO

**A INFLUÊNCIA DAS ARENAS ESPORTIVAS NA CRIAÇÃO E SOBREVIVÊNCIA
DE MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS**

São Paulo

2015

SILVIA SIMONI ORLANDO

**A INFLUÊNCIA DAS ARENAS ESPORTIVAS NA CRIAÇÃO E SOBREVIVÊNCIA
DE MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão do Esporte**.

Orientadora: Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif

São Paulo

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Orlando, Silvia Simoni.

A influência das arenas esportivas na criação e sobrevivência de micro e pequenos negócios./ Silvia Simoni Orlando. 2015.

124 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2015.

Orientador (a): Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif.

1. Competências empreendedoras. 2. Identificação de oportunidade. 3. Arenas esportivas. 4. Micro e pequenas empresas.

I. Nassif, Vânia Maria Jorge.

II. Título

CDU 658:796

SILVIA SIMONI ORLANDO

**A INFLUÊNCIA DAS ARENAS ESPORTIVAS NA CRIAÇÃO E SOBREVIVÊNCIA
DE MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão do Esporte**.

Prof. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif - Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo – Universidade Municipal de São Caetano do Sul - UNICSUL

Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. Tales Andreassi– Fundação Getúlio Vargas – FGV-SP (Suplente)

Prof. Dr. Julio Carneiro da Cunha – Universidade Nove de Julho – UNINOVE (Suplente)

São Paulo, 27 de novembro de 2015.

DEDICATÓRIA

Todo passo que pude dar nessa vida, só foi possível por que tenho ao meu lado tudo que preciso em uma só pessoa: minha mãe, a quem dedico esta grande conquista.

AGRADECIMENTO

Enganamo-nos quando pensamos que não necessitamos da ajuda de ninguém. Somos dependentes de ajuda, desde o momento em que somos concebidos, por isso na minha trajetória são incontáveis as pessoas que contribuíram, de uma forma ou de outra, para que hoje eu estivesse aqui, então não desperdiçarei essa oportunidade para fazer justiça.

Agradeço a minha mãe, o maior exemplo de ser humano que conheci. Com sua simplicidade sempre sabe o que fazer e é a maior incentivadora para que eu nunca parasse de estudar. Aos meus irmãos Renato, Nete, Lu e Nina que me ensinam todos os dias, meus agradecimentos não por hoje, mas por toda a minha vida. Agradeço à Suzi pela serenidade, por ser o ombro que eu precisava e a força que me fez seguir em frente.

Por mais difícil que seja a trajetória, quando estamos respaldados por alguém que é sinônimo de competência, excelência, seriedade, comprometimento e dedicação, a sensação transmitida é de paz e segurança no meio do caos. Estou falando da minha Orientadora, Prof^ª. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif, que inspira uma legião de fãs porque, além de tudo, exala paixão pelo que faz. A ela, os meus sinceros agradecimentos em primeiro lugar por não ter desistido de mim, pela paciência e generosidade em cada frase, pelo cuidado, por ser tão presente e pelos impagáveis ensinamentos.

Muitos foram os obstáculos e dificuldades. A ausência da vida social nem sempre é compreendida, afinal foram quase dois anos de dedicação e foco, então agradeço aos meus poucos e maravilhosos amigos por compreenderem que não estar presente não significa estar distante. E claro, nada disso seria possível sem o apoio e compreensão dos meus colegas de trabalho e de meus gestores da instituição onde atuo profissionalmente desde 2001. À Roberta Salles, agradeço pela sensibilidade diante das minhas necessidades, o que me torna eternamente grata. Ao Mário Quaranta, que tem o dom de deixar a vida das pessoas mais leve, agradeço imensamente pelo enorme apoio e compreensão, ao Anderson Dias pelo simples olhar acolhedor de todo dia. Eduardo Carreiro, se “*A palavra convence, mas o exemplo arrasta*”, você também é responsável. Obrigada pela inspiração.

Agradeço também aos professores que, fora de suas obrigações, se fizeram presentes e me ajudaram a encontrar o caminho quando eu estava à procura de um norte: Ary Rocco, João Paulo Lara de Siqueira e Júlio Carneiro da Cunha. João Paulo e Júlio, ainda pelas importantes contribuições na minha qualificação, pela qual também, agradeço ao professor Joca – João Malaia. Agradeço ao professor Benny Krammer Costa, pelo apoio e compreensão nessa longa jornada e à Vânia Paula Cunha, pelo fundamental suporte, pelo carinho e

paciência com que trata todos os alunos. Por fim, agradeço aos empreendedores que decidiram participar do estudo e me receberam em meio à turbulência do dia a dia. A eles, os meus agradecimentos, em especial pelos ensinamentos trazidos em suas histórias de vida.

RESUMO

O futebol é um esporte reconhecido no Brasil como fenômeno cultural e mobilizador da economia por influenciar e movimentar diversos segmentos de negócio. Tendo em vista essa característica do esporte, este estudo teve por objetivo identificar a influência das arenas esportivas dos principais clubes de futebol do estado de São Paulo, na criação e sobrevivência de micro e pequenos negócios empreendedores em seu entorno. As arenas pesquisadas foram: Arena Corinthians, Allianz Park, Estádio Cícero Pompeu de Toledo e Estádio Urbano Caldeira. A opção por essas arenas se deu devido à movimentação das mesmas em campeonatos esportivos e também em grandes eventos durante o ano. Para tanto, foi desenvolvido uma pesquisa de natureza descritiva e exploratória, cujo método foi o qualitativo à qual utilizou como instrumento de coleta de dados, entrevistas com roteiro semiestruturado. A amostra foi composta por dez empreendedores, proprietários de micro e pequenas empresas, identificados por meio de um mapeamento no entorno dessas arenas. Os dados foram tratados à luz da análise de conteúdo, conforme Bardin (1977), e organizados em categorias de respostas. O presente estudo identificou o contexto das arenas esportivas do estado de São Paulo como uma oportunidade empreendedora a ser explorada. As arenas influenciam na criação, nos resultados e na sobrevivência das MPEs que se instalam em seu entorno. As principais dificuldades encontradas pelos empreendedores são a limitação de recursos, a burocracia e os impostos existentes no Brasil e como principal contribuição, o estudo aponta que o conhecimento em administração e gestão estratégica contribui, o contexto influencia e impacta nos resultados, mas são as competências empreendedoras dos dirigentes que determinam a sobrevivência de micro e pequenos negócios.

Palavras-chave: competências empreendedoras, identificação de oportunidade, arenas esportivas, micro e pequenas empresas, empreendedores.

ABSTRACT

Football is a sport recognized in Brazil as a cultural phenomenon and mobilizing the economy to influence and move the various business segments. Because this characteristic of the sport, this study aimed to identify the influence of the sporting arenas of the main football state clubs of São Paulo, in the creation and survival of micro and small business entrepreneurs in their surroundings. The arenas were researched: Corinthians's Arena, Allianz Park, Morumbi Stadium and Urbano Caldeira Stadium. The choice of these arenas was due because of the movement in their surroundings in sporting championships and also in major events during the year. For this, it was developed a research, whose method was the quality of which used as a data collection instrument, with semi-structured interviews. The sample consisted of ten entrepreneurs, micro and small business owners identified through a mapping around these arenas. The data were analyzed in light of the content analysis, according to Bardin (1977), and organized in response categories. This research identified the context of sports arenas in the state of São Paulo as an entrepreneurial opportunity to be exploited. The arenas influence the creation, results and survival of the micro and small business that are installed in your surroundings. The main difficulties encountered by entrepreneurs is the limitation of resources, bureaucracy and existing taxes in Brazil and main contribution, the research indicates that management and strategic knowledge contribute, the context influences and impacts on results, but they are the entrepreneurial competence of the leaders that determine the survival of micro and small businesses.

Keywords: entrepreneurial skills , opportunity identification , sports arenas , micro and small business entrepreneurs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Desenho da Pesquisa.....	19
Figura 2: Estrutura Teórica.....	21
Figura 3: Quadro Conceitual de Características Empreendedoras	29
Figura 4: Linha do Tempo de Características Empreendedoras – 1999 a 2014.....	30
Figura 5: Fontes Complementares da Criação ou Retomada de uma Empresa.....	36
Figura 6: Critérios para Classificação das MPEs no Brasil.....	37
Figura 7: Conceitos de Competências na visão brasileira	45
Figura 8: Tipologia de competências empreendedoras	49
Figura 9: Delineamento da Pesquisa	53
Figura 10: Matriz de Amarração	54
Figura 11: Número de participantes por localidade.....	57
Figura 12: Empresas participantes.....	57
Figura 13: Categorias de Respostas.....	58
Figura 14: Perfil dos Empreendedores	59
Figura 15: Categorias de Respostas x Teoria	60
Figura 16: Motivação para a criação da empresa	61
Figura 17: Motivação para a criação da empresa	66
Figura 18: Criação de Empresas Sem Planejamento	69
Figura 19: Empresas <i>versus</i> Anos de Existência	70
Figura 20: Criação de Empresas com planejamento	71
Figura 21: Preparação pra abrir o negócio.....	72
Figura 22: Mobilização de Recursos	73
Figura 23: Sobrevivência de MPEs	75
Figura 24: Sobrevivência de MPEs - Resumido.....	79
Figura 25: Aspectos dificultadores e facilitadores para a criação da empresa	80
Figura 26: Aspectos dificultadores e facilitadores para a sobrevivência da empresa	81
Figura 27: Principais dificuldades encontradas	82
Figura 28: Principais facilidades	84
Figura 29: Dados Arenas	85
Figura 30: Referência Empresas e Arenas.....	88
Figura 31: Tipologia de Competências Empreendedoras.....	92
Figura 32: Competências de Estratégias, Organizadoras e Administrativas	93
Figura 33: Competência de Oportunidade.....	94
Figura 34: Competência de Inovação	96
Figura 35: Competência de Relacionamento	97
Figura 36: Competência de Relacionamento.....	98
Figura 37: Competência de Relacionamento.....	99
Figura 38: Modelo de relação: Contexto e Competências Empreendedoras.....	104
Figura 39: Negócios no entorno das arenas.....	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação por porte de empresa - IBGE.....	38
Tabela 2: Taxa de mortalidade de MPES.....	41
Tabela 3: Classificação de Faixa Etária.....	59

LISTA DE SIGLAS

BNB – Banco do Nordeste do Brasil S/A

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

GEM – Global Entrepreneurship Management

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPE – Micro e Pequena Empresa

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2	OBJETIVOS	20
1.1.1.	Geral	20
1.1.2.	Específicos.....	20
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	20
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	2.1. O FUTEBOL E AS ARENAS ESPORTIVAS	23
2.2	EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO	25
2.3	IDETIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADE	33
2.4	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	37
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1	MÉTODO E NATUREZA DA PESQUISA	52
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	52
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	55
3.4	COLETA DE DADOS	55
3.5	PARTICIPANTES	56
3.6	TRATAMENTO DOS DADOS.....	58
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	59

4.1	PERFIL DOS EMPREENDEDORES.....	59
4.2.1	CRIAÇÃO DE MPES	61
4.2.2	MOTIVAÇÃO PARA A CRIAÇÃO	61
4.2.3	PLANEJAMENTO E MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS	68
4.2.4	MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS	72
4.2.5	SOBREVIVÊNCIA DE MPES.....	74
4.2.6	DIFICULDADES E FACILIDADES	79
4.2.7	INFLUÊNCIA DA ARENA.....	85
4.2.8	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	92
4.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	100
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	106
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
5.2	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS	108
5.3	APLICAÇÃO DO ESTUDO.....	108
	REFERÊNCIAS	111
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	120
	APÊNDICE B– CARTA DE APRESENTAÇÃO	122
	APÊNDICE C– TERMO DE CIÊNCIA E AUTORIZAÇÃO	123
	APÊNDICE D– DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO.....	124

1 INTRODUÇÃO

Na Grécia antiga, surgiram os grandes jogos, considerados verdadeiros espetáculos de arena com fins religiosos e educacionais. Já na Europa do século XVIII, o esporte e atividades físicas foram nesse período utilizados com fins militares, para treinamentos e preparação dos soldados. No Império Romano, os grandes jogos de arena tiveram finalidade política de distrair e entreter a população (Sigoli & Junior, 2004).

Hoje, os grandes jogos esportivos não mais são vistos somente como atividade de entretenimento e distração, mas também como uma grande área de negócio (Barcelona & Ross, 2004; Chadwick, 2009). O setor esportivo vem crescendo e se destacando como uma área capaz de promover o desenvolvimento e mobilização da economia em vários países, por meio de geração de emprego e renda (Li, Ammon & Kanters, 2002; Barcelona & Ross, 2004; Chadwick, 2009). Os negócios esportivos englobam academias de ginástica e de esportes, escolas de iniciação e aperfeiçoamento de modalidades esportivas, clubes, comercialização de artigos esportivos, equipamentos, produtos para a prática e o esporte de rendimento, entre outros (Azevêdo, 2009).

No Brasil, o esporte de maior expressão em movimentação e concentração econômica, é o futebol (Azevêdo, 2009), capaz de fazer girar toda uma cadeia ao seu redor, relacionado a serviços, como: escolinhas de futebol, clubes, assinaturas de revistas, jornais ou canais de TV esportivos, vendas de ingressos para partidas de futebol nos estádios, venda de artigos, materiais e acessórios para prática esportiva e também produtos de equipes de futebol e *souvenirs*, como, bandeiras, flâmulas, camisas, álbuns e mascotes.

Proni (1998), destaca o consumo esportivo como um hábito. Consumidores do esporte podem ser reconhecidos como fãs ou torcedores, o que é um diferencial para os negócios relacionados ao esporte (Mazzei & Barros, 2001) e pode indicar que os negócios relacionados ao esporte, são uma boa oportunidade.

Diante desse contexto, o entorno das arenas dos principais times de futebol do estado de São Paulo: Arena Corinthians do Sport Club Corinthians Paulista, Allianz Parque da Sociedade Esportiva Palmeiras, Urbano Caldeira, do Santos Futebol Clube e Cícero Pompeu de Toledo, do São Paulo Futebol Clube, serão objetos de análise da presente pesquisa, na qual

serão mapeados os negócios estabelecidos no entorno dessas arenas a fim de entender a influência dessas arenas na criação e sobrevivência desses negócios.

A fim de promover um melhor entendimento a respeito das discussões promovidas pelo presente estudo, será adotado para todas as instalações esportivas pesquisadas, o termo Arenas e não de Estádios, apoiados pelos estudos do BNDES (1997), onde arenas esportivas são identificadas pela presença de: recursos de iluminação, recursos de sonorização, cadeiras retráteis, instalações para transmissão de emissoras de televisão, por possuir times que são considerados as âncoras das arenas, cadeiras privativas e camarotes com serviços de alimentação.

Em alguns países a movimentação das arenas esportivas já foi identificada como um cenário a ser explorado para geração de renda, por meio da instalação de pequenos negócios relacionados ao esporte, ao clube ou ao evento esportivo em seu entorno. Exemplo disso ocorreu no entorno do *Stade Olympique du Colombes* na França nas Olimpíadas de 1924, quando os franceses perceberam ali uma oportunidade e passaram a explorar o local vendendo produtos que faziam menção ao evento esportivo. Isso gerou para a região um grande desenvolvimento no âmbito comercial que continuou a crescer ao longo dos anos (Rubio, 2005).

Dessa forma, as arenas brasileiras estudadas, apresentadas a seguir, podem ser reconhecidas como uma oportunidade empreendedora, considerando que identificação de oportunidade, pode partir de uma aparente necessidade não atendida, ou simplesmente da percepção de um novo negócio, um novo local ou uma nova forma de se desenvolver algo (Baron & Shane, 2007), ou ainda do reconhecimento de uma oportunidade ainda não explorada (Moraes et al. 2012). Com base nos estudos de Rúbio (2005) sobre a exploração da arena olímpica na França por micro e pequenos negócios, a opção por esse segmento se deu devido à maior probabilidade de micro e pequenos negócios se instalarem no entorno de arenas esportivas, com a expectativa de explorarem a localidade.

A Arena Corinthians, do Sport Club Corinthians Paulista foi construída para ser sede da Copa do Mundo de Futebol – FIFA 2014. Em 12 de junho desse ano, foi palco da cerimônia de abertura da Copa do Mundo, seguida do primeiro jogo oficial do mundial entre Brasil e Croácia. A arena conta com 48 mil lugares e está localizada na Avenida Miguel Ignácio Curi, 111, bairro Itaquera, Zona Leste – São Paulo.

A arena Allianz Parque da Sociedade Esportiva Palmeiras, antigo estádio Palestra Itália, foi inaugurada em 19 de novembro de 2014, possui 43.600 lugares e está localizada na Rua Palestra Itália, 1840, Perdizes, São Paulo. A arena do São Paulo Futebol Clube, Cícero Pompeu de Toledo, fica localizada na Praça Roberto Gomes Pedrosa, número 01 no bairro Morumbi de São Paulo – SP. Possui 72 mil lugares e foi inaugurado em 02 de outubro de 1960 e, em 12 de outubro de 1916, foi inaugurado na Vila Belmiro, na cidade de Santos-SP, a arena Urbano Caldeira do Santos Futebol Clube, que possui a capacidade de 16.798 lugares e está localizada na Rua Princesa Isabel, sem número, Vila Belmiro na cidade de Santos – SP.

O segmento das MPEs possui destaque no Brasil como fonte de emprego e geração de renda, por esse motivo ocupa importante lugar no cenário empresarial brasileiro nos últimos anos, tornando-se um dos principais pilares da economia nacional (Koteski, 2004; Massey & Campbell, 2013). Muitas MPEs surgem a cada ano e isso se deve a vários fatores: a busca pela independência financeira, busca por uma fonte de renda e o desejo de ter seu próprio negócio, considerando as poucas oportunidades no mercado de trabalho (GEM, 2013). Já a ausência de informações, de preparo e de desenvolvimento de algumas competências essenciais e de conhecimentos básicos de como abrir e gerenciar uma empresa contribui para o alto índice de mortalidade de empresas desse segmento (SEBRAE, 2013).

As competências empreendedoras foram exploradas nesse estudo devido à sua influência na criação e sobrevivência de um empreendimento. Essas competências alicerçam os empreendedores na construção de seus negócios, por meio de busca de informações, acompanhamento das mudanças e tendências de mercado, promovendo inovação (Lenzi et al., 2012), além de usarem a criatividade, comprometimento, motivações e proatividade (Sánchez, Arnedo & Hernandez, 2013). Assim, o empreendedorismo em si, contribui com o crescimento e o desenvolvimento da economia dos países (Dew & Sarasvathy, 2007), com a economia regional e local (Julien, 2010).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do contexto apresentado, que considera o esporte futebol como um fenômeno de crescimento em diversas áreas de negócio (Azevêdo, 2009) e diante da

importância das MPEs como um dos pilares da economia nacional (Koteski, 2004), esse estudo pretende analisar se as arenas esportivas podem ser identificadas como um espaço para exploração de micro e pequenos negócios empreendedores (Rúbio, 2005), para tanto o estudo desenvolveu a seguinte questão de pesquisa:

Qual a influência das arenas esportivas na criação e sobrevivência dos pequenos negócios empreendedores em seu entorno?

O estudo trouxe como variável moderadora, as competências empreendedoras, dada a sua importância na ação dos empreendedores. As competências empreendedoras não só contribuem para a criação e sobrevivência de MPEs, como também exercem influências no comportamento e atitudes do empreendedor, conforme Figura 1.



Figura 1: Desenho da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

1.2 OBJETIVOS

1.1.1. Geral

Este estudo tem por objetivo identificar qual é a influência da arena esportiva na criação e sobrevivência dos pequenos negócios empreendedores estabelecidos no entorno das principais arenas esportivas do Estado de São Paulo.

1.1.2. Específicos

Para alcançar o objetivo geral, os passos a serem seguidos como objetivos específicos são:

- a. Mapear os empreendimentos que estão localizados no entorno das principais arenas esportivas do estado de São Paulo: Arena Corinthians, Allianz Park, Estádio Cícero Pompeu de Toledo e Estádio Urbano Caldeira;
- b. Analisar os aspectos que impulsionaram ou atraíram os empreendedores a abrirem seus negócios no entorno dessas arenas;
- c. Identificar quais são os obstáculos, dificuldades e os aspectos facilitadores encontrados por esses empreendedores;
- d. Compreender como os empreendedores mobilizam recursos, desenvolvem estratégias e fazem a gestão de seus negócios;
- e. Identificar quais são as competências empreendedoras dos respondentes da pesquisa;
- f. Analisar como as competências empreendedoras identificadas nos respondentes contribuíram com a criação e contribuem com a sobrevivência desses negócios.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

O futebol no Brasil é na atualidade um esporte com grande representatividade no âmbito dos negócios (Barcelona & Ross, 2004; Chadwick, 2009). As MPEs por sua vez, possuem grande importância socioeconômica e são consideradas um dos pilares da economia

nacional, pois contribuem com a criação de empregos e movimentação do setor econômico (North, Neto & Calle, 2013; Neto & Teixeira, 2014). Diante desse contexto, esse estudo buscou entender como as arenas esportivas podem contribuir com o crescimento e desenvolvimento de seu entorno, podendo ser exploradas como uma oportunidade para pequenos empreendedores.

Dessa forma, o este estudo justifica-se pela necessidade de analisar os fatores que levam empreendedores a criarem seus negócios, quais fatores contribuem para sua sobrevivência e qual a importância da arena esportiva para a criação e sobrevivência desses pequenos negócios instalados em seu entorno sinalizando:

- Como a localização dos negócios no entorno das arenas, aliadas às competências empreendedoras podem auxiliar na criação e sobrevivência dessas empresas;
- Que tipo de produto ou serviço são oferecidos no entorno das arenas esportivas e que podem despertar o interesse de empreendedores a se estabelecerem nessa localidade;
- Quais as principais dificuldades encontradas, considerando os exemplos dos respondentes da pesquisa;

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo se apresenta estruturado em sessões, trazendo na sessão 1, a introdução, contendo o contexto e universo a ser estudado, o problema de pesquisa, os objetivos e justificativa.

O estudo percorrerá na sessão 2, as teorias que irão alicerçar os constructos da pesquisa, que são:

Teoria	Autor e ano
Contexto e Localização	(Julien, 2010)
Micro e Pequenas Empresas – Criação e Sobrevivência	(Filion, 1999; Lima, 2001; 2010)
Empreendedor, Empreendedorismo e Identificação de oportunidades.	(Baron & Shane, 2007).
Competências empreendedoras	(Man & Lau, 2000; 2005)

Figura 2: Estrutura Teórica

Fonte: Elaborado pela autora

A sessão 2.1 apresentará brevemente o contexto do esporte e do futebol enquanto negócio, na 2.2 as arenas esportivas, a sessão 2.3, trará o empreendedor e empreendedorismo, 2.4, identificação de oportunidade, na sessão 2.5, as Micro e Pequenas Empresas, tratando de sua importância, sua criação e sobrevivência. Já na sessão 2.6 o estudo apresenta sua variável moderadora, as competências empreendedoras.

Na sessão 03, serão apresentados métodos e técnicas de pesquisa, sendo na sessão 3.2 o delineamento da pesquisa, na 3.4 o procedimento para a coleta de dados, 3.6 tratamento e análise dos dados. Nas seções 4 e 5, serão apresentados respectivamente, Apresentação e análise dos Dados e Conclusões e Recomendações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 2.1. O FUTEBOL E AS ARENAS ESPORTIVAS

O homem pré-histórico tinha necessidades de movimentar-se em busca de alimento de tal forma que, correr, saltar, arremessar, conduzir, entre outros movimentos, não passavam de sua rotina. Oposto da realidade da maioria dos seres humanos do século XXI, quando tais movimentos precisam ser reproduzidos em práticas esportivas e de atividades físicas em busca de melhora do condicionamento físico, manutenção ou recuperação da estética corporal, saúde ou por lazer.

Os esportes, na antiguidade foram cultivados como elementos ligados à educação e religião a exemplo da Grécia antiga, instituições militares na Europa do século XVIII que se utilizavam dos esportes e atividades físicas para treinamentos militares e para fins políticos como por exemplo, no Império Romano, onde os chamados Jogos Públicos, consistiam em espetáculos realizados em circos ou teatros com “corridas de bigas, lutas entre gladiadores, combates com feras e execuções” e surgiram para distrair população (Sigoli & De Rose Junior, 2004, p. 112).

Esses espetáculos da antiguidade atraíam milhares de pessoas que tinham nesses grandes jogos e celebrações, o objetivo do divertimento e entretenimento. A população torcia e idolatrava os gladiadores que terminavam seus combates vivos (Sigoli et al., 2004), já nos dias de hoje no Brasil, torcedores vão até as arenas de futebol para se divertirem, assistirem ao jogo e torcerem por seu time.

Embora o futebol esteja inserido na indústria do entretenimento (Silva & Campos Filho, 2006), esse esporte vem se desenvolvendo em outras diversas áreas, deixando de ser visto somente como atividade de entretenimento, para ser tratado como um grande negócio (Barcelona & Ross, 2004; Chadwick, 2009), devido a sua movimentação na economia brasileira.

Além do futebol, ao redor do mundo, diversos esportes vêm despertando interesse nas últimas décadas, por movimentar bilhões, contribuir com o crescimento das economias locais e gerar novas oportunidades de negócio e de emprego (Li, Ammon & Kanters, 2002; Barcelona &

Ross, 2004; Chadwick, 2009), chegando a 220 bilhões/ano, ultrapassando inclusive a indústria automobilística (Melo & Alvito, 2006).

O Brasil possui a quinta maior movimentação no setor esportivo do mundo (Brittes, Burger & Ávila, 2014), chegou a movimentar só em 2005, cerca de 15 bilhões de dólares, o que representou na ocasião, 1,95% do PIB brasileiro (Azevêdo, 2009) e só o futebol foi responsável por 1,6 bilhão desse montante (Brittes et al., 2014).

Ainda deve-se destacar o crescimento apresentado entre 1995 e 2005, que foi de 10,86% do PIB do esporte, contra 3,2% do PIB global brasileiro para o mesmo período (Azevêdo, 2009), o que demonstra que o esporte pode ser considerado um fenômeno em crescimento e por esse motivo tem despertado interesse no Brasil e no mundo. Na Europa, ainda nos dias de hoje o esporte é considerado como um negócio amplo e lucrativo e ainda em fase de crescimento (Mejia et al., 2013).

Negócios relacionados ao esporte são muito específicos, tanto que o esporte deveria ter o seu próprio campo de pesquisa, tendo em vista as suas peculiaridades (Marcu & Buhas, 2014). O esporte lida com a paixão e o cliente pode ser considerado torcedor ou fã, que para Mazzei e Barros (2001), esse ponto pode ser o principal diferencial para quem lida ou pretende lidar com negócios envolvendo o esporte.

Um cliente-torcedor, por exemplo, descontente ou desconectado com a equipe-clubes pode causar prejuízos à organização, pois se a apatia for epidêmica e potencializada, levará a equipe-clubes a um possível declínio devido ao não comparecimento às arenas para assistir aos jogos, diminuição na aquisição de produtos do time, entre eles, artigos esportivos e *souvenirs*, entre outros (Kim & Trail, 2011).

O importante disso é que o oposto também deve ser considerado. A paixão é um sintoma que leva à lealdade, característica de cliente altamente desejada pelas empresas (Al-Nazer & Alrubae, 2010). Por esse motivo, os consumidores do esporte devem ser considerados diferenciados e estudados, pois a lealdade que eles demonstram pelo clube pode ser altamente lucrativa para os negócios (Alves & Costa, 2006).

Diante das razões apresentadas, os negócios relacionados ao esporte são explorados por pequenos e grandes empresários, de forma crescente em todo o mundo. A existência das arenas esportivas favorece o crescimento e o desenvolvimento das cidades e regiões onde as mesmas se estabelecem, a começar pela movimentação de toda uma cadeia ligada ao turismo.

Muitas são as razões pelas quais turistas são atraídos pelas cidades. Além das praias e belezas naturais, núcleos históricos, projetos urbanos, estádios ou arenas esportivas também são reconhecidos como grande atrativo de público (Boszczowski & Teixeira, 2012).

No caso da Arena Corinthians, por exemplo (Arena sede da Copa do Mundo da FIFA 2014), pensando em seu legado, a arena foi projetada com uma estrutura que gerasse visibilidade e se tornasse um espaço turístico urbano (Allis, 2012) a ser movimentado e explorado, gerando renda e emprego para a cidade e região.

Para Coates (2007), as arenas esportivas podem representar uma oportunidade para micro e pequenos negócios. Entretanto, chama a atenção para a importância da localidade, uma vez que dependendo do meio onde a arena se encontra, estas podem ser mais ou menos rentáveis. Outros fatores que podem influenciar nos resultados de pequenos negócios, são a ação e as competências dos empreendedores (Carland, Hoy & Carland, 1988).

2.2 EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo tem sido reconhecido à cerca do segmento das micro e pequenas empresas, como um fenômeno que chegou para modificar, influenciar e movimentar as condições do mercado. O empreendedorismo trás como principal estratégia a inovação (Mello et al., 2006), essencial para a manutenção, aumento da competitividade e sobrevivência dos negócios (Carland et al., 1988).

Audretsch (2012) reconhece que os estudos sobre empreendedorismo avançaram com grande velocidade nesse período, no entanto, continua sendo uma área muito ampla, heterogênea e complexa que carece ainda de muitos estudos mais, o que pode ser visto por pesquisadores como uma boa oportunidade.

É grande a diversidade de áreas que permeiam o empreendedorismo. Essa característica multidisciplinar, por um lado amplia a abrangência de atuação nesse campo, mas por outro o torna muito complexo e por vezes, difícil de definir uma abordagem sobre o que é empreendedorismo (Audretsch, 2012). Essa característica multidisciplinar tem atraído nos últimos anos, estudos em diversas áreas, como administração, psicologia, ciências sociais e economia (Tonelli, Brito & Zambalde, 2011).

O empreendedorismo está ligado ao desenvolvimento socioeconômico, geração de empregos e renda (Noronha et al., 2014), de certa forma, pela associação do empreendedorismo

com a criação de empresas e abertura de pequenos negócios. No entanto, Baron e Shane (2007) salientam que o empreendedorismo, só poderá contribuir com o desenvolvimento econômico, dado o sucesso dessas empresas.

Abrir ou criar um pequeno negócio é uma ação do empreendedor. Essa ação, de fato promove o desenvolvimento econômico das nações, diminui o desemprego e ainda gera empregos e renda (Noronha et al., 2014). O papel do empreendedorismo nesse contexto é o de sustentar, fomentar e estimular o comportamento empreendedor. Empreendedorismo é o processo pelo qual o empreendedor se desenvolve (Baron & Shane, 2007, p.10).

O empreendedorismo pode ser aplicado em nível de organizações, grupos ou indivíduos, que nesse caso são os indivíduos empreendedores (Mello et al., 2006). Os empreendedores são peças chave dentro do empreendedorismo. São motores que promovem as ações e geram os impactos positivos e benefícios dentro dos contextos onde o empreendedorismo pode ser aplicado (Baron & Shane, 2007, p.10).

Em 1988, Carland, et al., iniciaram uma discussão acerca de quem poderia ser considerado um empreendedor. Na ocasião a figura de um empreendedor estava muito atrelada à pessoa que abre uma empresa. Em 2010, foi evidenciada uma preocupação em compreender “quem é esse ator social, quais são suas ações, o impacto que propicia a partir de suas atuações no contexto socioeconômico e ambiental” (Nassif et al., 2010, p. 144).

Lima (2010) chama a atenção para a confusão que ainda persiste no meio acadêmico sobre, empreendedor, proprietário-dirigente e administrador, palavras muitas vezes utilizadas equivocadamente como sinônimas, uma vez que proprietário-dirigente é quem fundou uma empresa, mas que nem sempre será um empreendedor ou um administrador (Lima, 2010).

Novos estudos, desde Gartner (1989), passaram a relacionar o empreendedor a um conjunto de características que não só o impulsione a criar um negócio, mas que o permita sobressair-se e desenvolver-se em qualquer cenário, por meio de seu comportamento e atitudes (Audretsch, 2012). Comportamentos como, pró-atividade, otimismo, impulsividade, comprometimento, persistência, habilidades em estabelecer redes, liderança, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, entre outras (Nassif, 2000; 2010; Mello, Leão, & Paiva Júnior, 2006).

Para Nassif et al. (2014), o empreendedor pode ser visto, como uma pessoa que tem a capacidade de sonhar e realizar, de criar e implementar, de inovar e de mudar. Para Audretsch

(2012) o empreendedor possui habilidade não apenas para identificar oportunidades, mas para explorá-la obtendo vantagens, entretanto, para Gartner (1989), empreendedores possuem um conjunto de características que permite que eles sejam responsáveis pela criação de empresas. Já Filion (1999, p.86) define o empreendedor como sendo uma pessoa com alto grau de vivacidade e capaz de identificar oportunidades.

Ser empreendedor é ser criativo, inovador, integrador, é buscar solução, ser estratégico e ter habilidade para cultivar relacionamentos (Toni et al., 2014). Empreendedores demonstram maior comprometimento afetivo com o seu negócio, além de: pioneirismo, objetividade e busca de oportunidade (Nassif et al., 2011; Moraes, et al., 2012), é considerado um ser complexo com visão diferenciada, voltada para a identificação de oportunidade, motivado e capaz de promover o desenvolvimento e crescimento (Vale, 2014), possui habilidades para estabelecer redes (Vale et al., 2008), são criativos e por esse fato, são vistos como uma das bases mais importantes para o crescimento e desenvolvimento de uma empresa (Shokri, 2012).

Essas características estão relacionadas às competências, habilidades e atitudes que normalmente formam o diferencial que pode levar as empresas à obtenção de vantagem competitiva (Lenzi et al., 2012). Essas características que diferenciam empreendedores de não-empreendedores foram chamados por Nassif, Ghobril e Silva (2010), de atributos pessoais.

Esses atributos pessoais podem ser adquiridos de muitas formas, por meio de experiências vividas, conhecimentos aos quais tiveram acesso ou pela própria personalidade. Por essa ótica, deve-se considerar que, as pessoas são diferentes em sua forma de agir e de pensar, ainda que sejam da mesma geração, região e cultura e ainda possuam a mesma formação. Logo, um empreendedor não age da mesma maneira que outro, ainda que possuam as mesmas competências.

Só é possível ser empreendedor “se características pessoais forem capazes de sustentar a ação empreendedora” (Nassif et al., 2010, p. 193). As competências empreendedoras estão relacionadas à ação e ao comportamento do indivíduo, por isso, Nassif et al. (2010), tratam o empreendedor como um ser que realiza, que sonha, acredita, visualiza, transforma e dessa forma alcança resultados, assim como para Malebana (2014), que entende a ação e motivação empreendedora, transformar a intenção em ação.

Para Rocha (2014), empreendedores são identificados por “múltiplas características”, o que significa que uma das características dos empreendedores é possuir características diversas e ainda, segundo o autor, são essas habilidades variadas que o fazem diferente dos demais profissionais e por esse motivo são desejáveis inclusive no contexto corporativo.

Característica é aquilo que caracteriza ou distingue algo ou alguém, diferente de competência, que acumula atributos relacionados ao comportamento. Com base nas características apresentadas, foi elaborado um quadro conceitual de características empreendedoras, relacionado-as a seu significado, no tocante de sua ação:

Autor e ano	Características do empreendedor	Significado
Baron e Ensley (2006)	Possui padrões cognitivos diferenciados	São esses padrões que permitem a percepção diferenciada em relação à identificação de oportunidades.
Baron e Shane (2007)	Identifica oportunidade	Capaz de identificar oportunidade de gerar um novo produto, novo negócio ou nova forma de atuação.
Crisan et al. (2014)	Inovador	Identifica oportunidades e possui iniciativa.
Filion (1999)	Intuitivo e inovador	Capaz de promover inovação.
Gartner (1989)	Possui capacidade par abrir uma empresa	A principal característica era a habilidade para abrir uma empresa.
Lenzi et al. (2012)	Persistente, comprometido e trabalha em redes.	É preciso desenvolver: persistência, comprometimento e aprender a trabalhar em redes.
Mappigau e Agussalim (2013)	Motivado, proativo, tomador de decisão.	Competências, que segundo os autores, o empreendedor deve possuir.
Mello et al. (2006)	É criativo, possui flexibilidade e equilibra trabalho e vida pessoal.	É capaz de encontrar soluções criativas, possui flexibilidade para lidar com as mudanças, e procura equilibrar vida pessoal e profissional.
Moraes et al. (2012)	Pioneiro, objetivo e busca oportunidades.	Objetividade como uma habilidade e pioneirismo, como busca por oportunidade.
Nassif et al. (2010)	Possui visão, liderança e espírito empreendedor.	Competências necessárias, nesse contexto, para a gestão do negócio, passada sua etapa inicial.
Nassif, Hashimoto e Amaral (2014)	Possui capacidade inovadora, confiante e a experiência compensa a dificuldade para planejar.	O empreendedor age mais por impulso a invés de estrategista e é um bom identificador de cenários para detectar pontos forte e fracos em suas empresas.
Rocha (2014)	Múltiplas competências	A principal característica do empreendedor é possuir múltiplas competências.
(Sánchez et al. (2013)	Inovador, criativo, proativo e possui habilidade para mudanças.	Nesse estudo, essas são as competências a serem desenvolvidas em um programa de empreendedorismo na União Européia.
Shokri (2012)	Criativo, inovador e identifica oportunidades.	Características, segundo o autor, indissociáveis do dirigente para a obtenção de sucesso.
Toni et al. (2014)	Criativo, inovador, integrador, busca soluções e cultiva relacionamentos.	Segundo o autor, essas são características de como o empreendedor deve ser.
Vale et al. (2008)	Estabelece redes.	Facilidade no relacionamento com stakeholders e estabelecimento de parcerias profissionais.
Vale et al. (2014)	Motivado, identifica oportunidades e promove o desenvolvimento.	O empreendedor é um ser diferenciado, por isso é motivado, capaz de identificar oportunidades e promover o desenvolvimento e crescimento.
Vesa (2010)	Inovador, criativo e faz gestão do risco.	Essas são importantes competências do empreendedor e, segundo o autor, não aparecem no currículo.
Zampier (2011)	Motivado, possui visão e habilidade para correr riscos, identifica oportunidades.	O autor condensa as competências empreendedoras em um conjunto de habilidades pessoais que acredita ser essenciais para um empreendedor.

Figura 3: Quadro Conceitual de Características Empreendedoras

Fonte: Organizado pela autora.

É possível observar na Figura 3, que características empreendedoras influenciam na ação do indivíduo empreendedor. Esse conjunto de características empreendedoras é considerado por Zampier e Takahashi (2011) como essencial para a obtenção de sucesso da empresa e para Gruber, MacMillan e Thompson (2008) tais características relacionam-se, além do sucesso, com a sobrevivência do negócio.

Uma característica dos empreendedores, que aparece na figura 03, em Nassif et al. (2014), como dificuldade em planejamento, é apresentada por Carland et al. (1988) como dissociação com questões administrativas e é citada por Wang et al. (2011) como ausência de planejamento formal, com pouco, ou quase nenhum conhecimento em administração. Entretanto, Monteiro, Soares e Ruas (2013) apontam característica empreendedoras, como: inovação, criatividade e criação de novos produtos e serviços, como a adoção de soluções estratégicas, o que é fundamental para uma boa administração.

A partir do quadro conceitual, foi possível a organização de uma linha do tempo de características empreendedoras de 1999 a 2014:

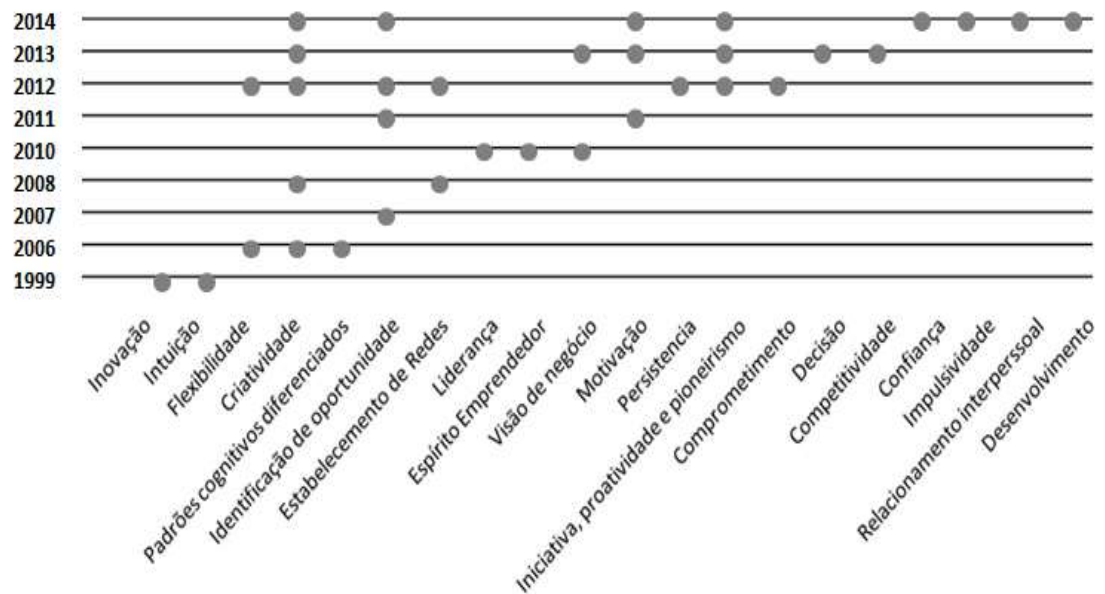


Figura 4: Linha do Tempo de Características Empreendedoras – 1999 a 2014

Fonte: Organizado pela autora.

Os dados apresentados na Figura 4 demonstram como os empreendedores vêm sendo caracterizados ao longo dos anos. Os números representam a quantidade de estudos apresentados no item 2.3 desta pesquisa que fazem menção a tais características.

É possível notar na Figura 4 que inovação, criatividade e identificação de oportunidade, são as características empreendedoras mais mencionadas. Já em 2014, surgem características não mencionadas nos anos anteriores, como impulsividade, confiança, relacionamento interpessoal e desenvolvimento, apontando para uma possível nova tendência de características empreendedoras.

Com a apresentação dessas características empreendedoras, é possível perceber que são muitas as características do empreendedor. Dessa forma, o estudo esclarece que, pequeno empresário e empreendedor não devem ser considerados sinônimos. Somente abrir uma empresa, não faz do indivíduo um empreendedor, mas a maneira como ele faz isso e a forma com que conduz o seu negócio. Em suas atitudes é que o indivíduo demonstrará se possui ou não características empreendedoras (Carland et al., 1988).

Para Tonelli et al. (2011) e Carland et al. (1988), características empreendedoras podem ser adquiridas, entretanto, para Lima (2001), a formação em empreendedorismo deve promover, entre outras coisas, a mudança de atitude desses indivíduos, de forma que eles possam desenvolver um comportamento empreendedor.

A formação em empreendedorismo já vem sendo estimulada a jovens, a fim de contribuir com a diminuição das taxas de desemprego e minimizar as dificuldades para se conseguir o primeiro emprego (Boaventura & Melo, 2012) e para Carland et al. (1988) empreendedorismo deveria constar nos currículos escolares.

Características empreendedoras podem ser aprendidas e adquiridas, no entanto a personalidade do indivíduo influencia em seu comportamento (Tonelli et al., 2011), por esse motivo, é importante ressaltar que o comportamento é individual e dessa forma, nenhum empreendedor será igual ao outro (Carland et al., 1988), ainda que existam conjuntos de características e tipologias para se definir competências empreendedoras. Diferentes indivíduos podem ser movidos por diferentes motivações (Vale, Corrêa & Reis, 2014, p.323).

Outro fator impacta no desenvolvimento de características empreendedoras, são as experiências vividas, os conhecimentos e habilidades adquiridas no decorrer da vida. Algumas

peessoas podem apresentar mais ou menos características empreendedoras, impactando nos resultados de uma formação empreendedora, por exemplo.

Tais comportamentos fazem do empreendedor, um indivíduo diferenciado, que realmente pode contribuir com o desenvolvimento de um negócio e gerar crescimento para a economia em nível de sociedade (Baron & Shane, 2007). A ação do empreendedor é capaz de promover efetivamente vantagem competitiva, seja para micro, pequenas, médias ou empresas de grande porte (Audretsch, 2012).

Dessa maneira, vimos que o empreendedor pode trazer vantagem competitiva e contribuir com o desenvolvimento e o crescimento de seu negócio (Gruber et al., 2008). No entanto, para Julien (2010, p.119) os empreendedores podem ser classificados em empreendedores de imitação, aventureiro, empreendedor de reprodução e de valorização:

- Empreendedor de imitação – 20 a 30 % - não cria muito valor novo, porém é influenciado por essa criação. Sem muita imaginação;
- Empreendedor aventureiro – 1% - é o mais raro e mais citado. É o capaz de criar algo realmente inovador, porém essas criações normalmente oferecem alto risco;
- Empreendedor de reprodução – 30 a 40% - reproduz o que já viu ou abre um negócio com a experiência que adquiriu em outro lugar ou outra empresa;
- Empreendedor de valorização – 5 a 20% - possui estratégia mais ativa, desenvolve rotinas de gestão e fideliza clientes.

Ainda para Julien (2010), o meio influencia na ação empreendedora e é influenciado por ela. A escolha da localização do empreendimento está relacionada às características, experiências e cultura do empreendedor. Quanto mais proativo os empreendedores, mais dinâmico será o meio e vice e versa.

Os empreendedores conseguem explorar e tirar vantagem do meio, de modo que, não somente para criar empresas, mas para que elas sobrevivam e se desenvolvam. Os empreendedores relacionam-se com a localidade onde seu negócio está inserido, engajando-se com essa localidade e obtendo informações para suas ações, idéias e implementações, uma vez que o meio deixou de ser visto como um fator imparcial para ser considerado um ator do desenvolvimento, onde participa ativamente na ação empreendedora (Julien, 2010).

Assim, é possível perceber nessa seção, que o empreendedorismo é o processo pelo qual o empreendedor age (Baron & Shane, 2007), por isso está interligado ao comportamento do indivíduo que é capaz de sonhar, criar e implementar um negócio e desenvolvê-lo (Nassif et al., 2014), agindo em conexão com o meio (Julien, 2010), além de possuir como destaque, habilidade para a identificação de oportunidades (Zampier & Takahashi, 2011).

Por fim, o empreendedor possui uma carga de otimismo e entusiasmo, por isso se arrisca mais, vê o lado bom das coisas, o lado das oportunidades. Onde usualmente a maioria das pessoas enxergaria um problema, o empreendedor vê a solução (Audretsch, 2012).

2.3 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADE

Como empreendedores percebem possibilidades potenciais para geração de lucro? Para Baron e Shane (2007, p.34), empreendedores são capazes de identificar ou reconhecer, situações em que a exploração de um novo produto, novo serviço, nova forma de atuação, ou ainda, oportunidade de abertura de um novo negócio, podem estar relacionadas às informações às quais o indivíduo dispõe.

Essas informações podem estar intimamente relacionadas a fatores cognitivos. Para Baron e Ensley (2006), o empreendedor possui padrões cognitivos diferenciados, adquiridos no decorrer de sua vida, onde as experiências vividas por esses indivíduos criaram padrões que passaram a exercer papel fundamental no estabelecimento de conexões normalmente não identificadas em indivíduos não empreendedores.

Essas conexões nesse contexto se caracterizam como oportunidade empreendedora, seja na criação de novos produtos, serviços ou simplesmente na criação de uma solução. Fato esse que torna o empreendedor valioso para as organizações, uma vez que a identificação de oportunidades é um grande desafio para as empresas e muitas vezes, caracteriza-se como uma vantagem competitiva podendo até determinar a sustentabilidade e sobrevivência da empresa (Gruber et al., 2008).

É esperado que o empreendedor esteja sempre se desenvolvendo, adquirindo conhecimentos, se aprimorando para estarem preparados para a identificação de oportunidades e prontos para perceberem cenários favoráveis para novas criações ou possibilidades de negócio (Mello, Leão et al., 2006), ações que também são influenciadas pelos fatores cognitivos.

Então, estar atento a novas possibilidades e oportunidades é praticamente uma responsabilidade do empreendedor (Vesa, 2010; Lenzi et al., 2012; Crisan et al., 2014) e por esse motivo, a identificação de oportunidade é considerada uma característica que diferencia o empreendedor das outras pessoas (Freitas & Teixeira, 2014).

O reconhecimento de oportunidade empreendedora se inicia com fatores externos, que podem funcionar como estímulos: mudanças tecnológicas, políticas, demográficas, climáticas e sociais. Para que esse estímulo surta como efeito a identificação de uma oportunidade, os fatores internos são fundamentais: processos cognitivos, conhecimento, informações, competências (Baron & Shane, 2007), o que pode explicar que um mesmo fato ou situação pode parecer uma oportunidade para alguns e um limitador para outros, confirmando que oportunidades empreendedoras são identificadas de maneiras diferentes pelas pessoas, pois as pessoas são diferentes no que tange os fatores internos e em suas crenças e valores (Boszczowski & Teixeira, 2012).

Dados os fatores externos (mudanças tecnológicas, políticas, demográficas, climáticas e sociais) as oportunidades podem estar no ambiente e ser identificadas ou por uma necessidade, uma demanda reprimida ou simplesmente pela percepção de algo novo, uma oportunidade ainda não explorada (Moraes et al., 2012). Já os fatores internos (processos cognitivos, conhecimento, informações, competências), estão diretamente relacionados ao reconhecimento de padrões, ponto fundamental para o reconhecimento de oportunidades (que se dará de acordo com as possibilidades do indivíduo).

Uma pessoa com mais experiência e maior acúmulo de informações e conhecimentos, pode interferir positivamente no reconhecimento de uma oportunidade. Corroborando esse pensamento, Fillion (1999), afirma que além da intuição do empreendedor, o conhecimento e o domínio de um determinado segmento contribui com a identificação de uma oportunidade. Somente podendo perceber oportunidades ou possíveis soluções dentro daquilo que se conhece.

Outra vantagem de indivíduos mais experientes é que estes possuem mais habilidade para pensar estrategicamente, avaliar rentabilidade do negócio e seus riscos (Baron & Ensley, 2006) e para Julien (2010), a experiência contribui com o preparo para a tomada de decisões, além de ser fundamental para a identificação de oportunidades.

O início de qualquer empreendimento poderia se dar pela identificação de uma oportunidade, quando todas as competências, conhecimentos e experiências são determinantes (Pereira & Verri, 2014), mas Boaventura e Melo (2012), chamam a atenção para outro fator igualmente importante na fase inicial de um empreendimento, mais precisamente na escolha da área de negócio, que é a afinidade com a área, o gosto e familiaridade por aquilo com o que se vai passar a trabalhar pode favorecer o desempenho, crescimento e sucesso do negócio (Ramalho, Soares & Araujo, 2013) e para Gruber et al. (2008), deve-se fazer uma análise do mercado do negócio que se pretende empreender.

É fundamental que o empreendedor considere na identificação de oportunidade, áreas as quais sejam afetas e que tenham abertura e aceitação no mercado uma vez que ele é o principal e normalmente o único responsável pelo desempenho da empresa (Ramalho et al., 2013) e o sucesso está relacionada à definição, à escolha do negócio realizada previamente (Boszczowski & Teixeira, 2012).

Um modelo sobre o reconhecimento de oportunidade é o trazido pelos estudos de Boszczowski e Teixeira (2012), que retratam como primeiro passo a identificação de uma necessidade, causa ou problema a ser solucionado, em outras palavras, uma demanda a ser atendida. O empreendedor a partir de então, busca uma forma de atender a essa demanda, de maneira que resulte para si em geração de valores financeiros, que é o processo quando “o empreendedor cognitivamente relaciona seu conhecimento a uma causa” (Boszczowski & Teixeira, 2012, p. 109).

Encontrada a oportunidade, os empreendedores percorrem o caminho para a abertura de sua empresa. Mas será que existe algo que antecede o processo de identificação de oportunidade? Muitos são os motivos que podem levar indivíduos a vislumbrarem a abertura de uma pequena empresa. Um estudo de Vale et al. (2014), com pequenos empreendedores, apresentou dados importantes para entender, por quais motivos um indivíduo abre uma empresa e o principal motivo apontado pelos respondentes foi ter seu próprio negócio e tornar-se independente.

No relatório da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2013), uma pesquisa realizada com 10.000 brasileiros de todo o país, indicou que “ter seu próprio negócio”, foi apontado por 81,4% dos respondentes como sendo desejável para a carreira profissional e como sendo o sonho do brasileiro para 32,8% dos respondentes (GEM, 2013). Esse é um reflexo da

dificuldade de colocação no mercado de trabalho no Brasil. Essa dificuldade, aliada a necessidade e ao desejo de não ter patrão, está atraindo jovens a buscarem oportunidade abrindo o seu próprio negócio (Boaventura & Melo, 2012).

Pode-se identificar empreendedores por necessidade e por oportunidade. Por necessidade, são aqueles que buscam em um pequeno empreendimento os seus sustentos e de sua família prioritariamente. Visam à renda como forma de subsistência por não contarem com alternativas. Empreendedores por oportunidade são aqueles que identificaram uma possibilidade de abrir um negócio mesmo contando com emprego.

Os índices no Brasil de empreendedores iniciais por oportunidade representaram 12,3% e, por necessidade 5% (GEM, 2013). Para Gartner (2003), os motivos que levam um indivíduo a abrir uma empresa estão relacionados, mais com sua motivação que com a identificação de uma oportunidade.



Figura 5: Fontes Complementares da Criação ou Retomada de uma Empresa

Fonte: Julien (2010, p.116).

Vale et al. (2014, p.312), em seu estudo, afirmam que a lógica de abertura de novos empreendimentos está relacionada a fatores que vão além da necessidade ou oportunidade. Que dependem de atributos pessoais, do mercado de trabalho, insatisfação no emprego, influência familiar e externa, extrapolando a identificação de oportunidade.

Para Fillion (1999), quanto mais jovem ao iniciar sua vida empreendedora, maior será a influência do ambiente familiar e segundo o autor, o contrário também ocorre, quanto mais velho nesse processo, menor a influência familiar e maior a influência do mercado, do cenário, do ambiente e de suas próprias experiências.

Indivíduos empreendedores tendem a perceber oportunidades com mais facilidade que os indivíduos não empreendedores e esse fato relaciona-se mais ao nível de otimismo e

percepção das pessoas, que com o seu conhecimento acumulado (Jain, 2011). O autor ainda relaciona a identificação de oportunidades à habilidade do empreendedor de enxergar luz, onde outras pessoas talvez não enxergassem nada. Essa habilidade, na visão de Baron e Shane (2007) é construída no decorrer de sua vida, incluindo as experiências vividas e os conhecimentos adquiridos.

2.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas no Brasil assumem na atualidade, um lugar de destaque no cenário empresarial, com significativa representatividade em geração de empregos e movimentação da economia do país, caracterizando-se como um dos principais pilares da economia nacional (Koteski, 2004; Massey & Campbell, 2013).

Mesmo com toda a importância despendida às MPEs, o Brasil não conta com uma padronização dos critérios de classificação dessas empresas, no que tange o seu porte. De acordo com Neto e Teixeira (2014), as empresas podem ser classificadas pelo número de funcionários (IBGE) ou pela receita bruta e esta, ainda pode ser classificada pelas instituições: SEBRAE, BNB e BNDES, conforme a Figura 6, diferentemente dos EUA, que considera como Pequena empresa, aquela que possui até 500 trabalhadores (Perry, 2001).

Instituição	Porte	Atividade Econômica	
		Indústria	Comércio/serviços
Número de pessoas ocupadas			
IBGE	Micro	0 a 19	0 a 9
	Pequena	20 a 99	10 a 49
Receita bruta anual			
SEBRAE E BNB	Micro	Menor ou igual a R\$ 360 mil	
	Pequena	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões	
Receita bruta anual			
BNDES	Micro	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões	
	Pequena	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	

Figura 6: Critérios para Classificação das MPEs no Brasil

Fonte – Modelo adaptado de Neto e Teixeira (2014).

Este estudo optou pela adoção do critério de número de funcionários (até 49 funcionários) do IBGE, apresentado na Tabela 1, com variação de acordo com a área de

atuação, indústria e construção civil ou comércio e serviços, para os portes de empresas classificados no Brasil:

Tabela 1: Classificação por porte de empresa - IBGE

Porte da empresa	Setor Indústria e construção	Setor Comércio e serviços
	Nº de funcionários	
Micro empresa	0 a 19	0 a 9
Pequena empresa	20 a 99	10 a 49
Media empresa	100 a 499	50 a 99
Grande empresa	acima de 500	acima de 100

Fonte: SEBRAE, 2012

Nos últimos anos, foi identificado um crescimento significativo no número de pequenas empresas. Perry (2001) aponta o surgimento de mais de 1 milhão de novas empresas a cada ano, sendo que dessas, 99% são micro ou pequenas empresas e chegando a 7,1 milhões em dezembro de 2012, o que representou um crescimento de 26% em relação ao ano anterior (SEBRAE, 2013).

Esse crescimento foi favorecido por diversos fatores, um deles foi a criação do Estatuto da Micro e Pequena Empresa - Lei nº 9.841/1999, (SEBRAE, 2004), a criação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas no ano de 2006, a implantação do Microempreendedor Individual (MEI) em 2009 e a ampliação dos limites de faturamento do Simples Nacional em 2012 (SEBRAE, 2013).

Um segundo fator pelo qual as MPEs cresceram tanto no Brasil nos últimos anos e têm sido foco de interesse de estudos das áreas de empreendedorismo e administração, é que, tem-se identificado que esses pequenos empreendimentos contribuem com a melhora das condições socioeconômicas das classes mais carentes do país, chamadas de “base da pirâmide” (Ribeiro, Segatto & Coelho, 2013, p. 57), pois representam o sustento da família (Vianna, Teixeira & Franca, 2013), garantem a sua sobrevivência de maneira digna (Lima, 2001) e muitas vezes o negócio significa sua razão de vida (Nassif, Andreassi & Simões, 2011).

Com o crescimento e destaques apresentados sobre MPEs, vale salientar que a contribuição desse segmento para a economia do país, não acontece apenas no Brasil, a

importância das MPEs para a movimentação e equilíbrio da economia, sendo fonte de empregos, é reconhecida em vários países como EUA, países da América Latina e Europa (North, Neto & Calle, 2013; Neto & Teixeira, 2014), a exemplo do governo da Inglaterra, que já no fim dos anos 1990 promovia incentivos às MPEs, por perceber a importância desse segmento para país (Berry, 1998).

Embora MPEs estejam atraindo a atenção no cenário econômico, para Ribeiro et al. (2013), estudos e pesquisas acerca desse tema têm crescido no últimos anos, mas para Martens et al.(2014) a área ainda carece de uma ampliação nesse âmbito a fim de contribuir com a geração de mais conhecimentos junto ao ambiente organizacional.

Esse modelo se dá devido à limitação dos recursos na micro e pequena empresa. Não havendo outros decisores e nem equipe suficiente, o dirigente acaba por não ter com quem dividir as ações de gestão, nem pessoas a quem delegar atividades operacionais, dado o tamanho da empresa (Berry, 1998). Consequentemente, a escassez de recursos é apenas um dos muitos desafios enfrentados por esse segmento (Cezarino & Campomar, 2006).

Outra dificuldade, apresentada por esse segmento, é a falta de profissionalização na gestão (Oliveira et al., 2013). É comum identificar micro e pequenos empreendedores, que não se preocuparam em buscar conhecimento ou aprimoramento algum, para abrir o seu negócio. Lidam com as questões administrativas e de gestão na base da intuição - *effectuation e causation* (Sarasvathy, 2001), o que nem sempre gera sucesso, dado o alto número de mortalidade de micro e pequenas empresas nos primeiros dois anos e ainda até o quinto ano de existência (Julien, 2010).

Existem outros fatores que podem ser considerados dificultadores para o segmento das MPEs, entre eles estão: as constantes mudanças no mercado, tornando-o dinâmico e por vezes, conturbado (Silva et al., 2014); a falta de capital de giro, altas despesas com impostos, dificuldade em se obter uma carteira de clientes (SEBRAE, 2004), falta de recursos para investir em qualificação profissional, em tecnologia ou em especialistas (Neto & Teixeira, 2014) e alta restrição de recursos (Lima, 2010).

O fato de o dirigente ser, normalmente o único responsável por toda gestão da empresa, é também um fator limitador. Faz com que o dirigente tenha que responder por todo tipo de situação, das mais importantes as mais irrelevantes, o que torna a estrutura hierarquizada

e centralizada, apesar de possuir estrutura simples (Slack & Parent, 2006; Mintzberg, 1979, 2003).

Diante de tantos fatores limitadores, é possível perceber a importância e responsabilidade dos dirigentes para um pequeno negócio. Esses são fundamentais para a manutenção, crescimento e desenvolvimento de seu negócio, uma vez que normalmente são os únicos responsáveis pela gestão, tomada de decisão, operacionalização, contato com clientes, fornecedores, administração de problemas e conflitos, assim, o responsável pelo desempenho e resultados da empresa.

Esse dirigente deve possuir conhecimento sobre gestão, administração. Planejamento, faz toda diferença para a sobrevivência das MPEs e para Wang et al. (2011), a maioria dos dirigentes de MPEs não desenvolvem planejamento estratégico e devido a esse fato, o seu desempenho pode tornar-se comprometido.

Julien (2010) afirma que à medida que a empresa cresce e se desenvolve, naturalmente passa a adotar uma gestão mais profissionalizada, mas salienta que as características empreendedoras são peculiares e fundamentais, por isso, o empreendedor não deve perdê-las nesse processo de crescimento e profissionalização da gestão.

É fato que muitos dirigentes de MPEs não se utilizam de ferramentas de gestão por desconhecimento. Muitos o fazem parcialmente ou de maneira informal e intuitiva (Alves et al., 2013), sem um método ou uma lógica, características essas dos “operadores” identificados em um estudo de Fillion (1999), que fazem o que acham que deve ser feito dentro de suas habilidades e capacidades.

A falta de conhecimento e preparo dos dirigentes é também reconhecida como uma dificuldade par as MPEs. Diante de tantas dificuldades e limitações, a taxa de sobrevivência de MPEs no Brasil, é de 75,6%, considerando os 24 primeiros meses de existência da empresa (SEBRAE, 2013). Esse número é bastante expressivo, entretanto, significa ainda que pelo menos 24,4% das empresas que se estabelecem, fecham em até dois anos (Eckert et al., 2013; SEBRAE, 2013) e esse numero se agrava ainda mais em cinco anos, quando a taxa de mortalidade pode chegar a 50% (Julien, 2010).

Esse fato chama a atenção, pois somente poderão contribuir com o crescimento da economia do país, por meio de aumento da competitividade, oferta de empregos e ampliação da

massa salarial e arrecadação de impostos (SEBRAE, 2013), empresas que se mantiverem ativas, ou seja, aquelas que obtiverem sucesso (Lima, 2001).

Tabela 2: Taxa de mortalidade de MPEs

Ano	Primeiro ano	Quinto ano
1999	32%	71%
2010	27%	58%

Fonte: SEBRAE, 2013

Conforme a tabela 02, a taxa de mortalidade dos pequenos negócios é muito alta, principalmente considerando um estudo de Fillion (1999), que aponta que a maturidade de um dirigente em relação ao entendimento e domínio de seu negócio se dá de cinco a dez anos de existência. Então, quais medidas adotar para minimizar ou reverter esse quadro, uma vez que um quarto das empresas que se estabelecem, fecham nos primeiros dois anos e, das que permanecem, metade fecha em até cinco anos?

Muitas são as medidas necessárias para reduzir o índice de mortalidade de micro e pequenas empresas, uma delas é tornar a empresa dinâmica, desenvolvendo um sistema de gestão que a diferencie das empresas tradicionais e que lhe permita:

- Reconhecer as evoluções do ambiente e reagir diante destas com alto nível de eficácia e rapidez;
- Aproveitar ativamente as oportunidades do mercado;
- Delegar responsabilidades e desenvolver o espírito empreendedor dos empregados;
- Fortalecer e maximizar a sua capacidade de aprendizagem e inovação;
- Desenvolver inteligência emocional: com uma cultura, atitudes e comportamentos de confiança e colaboração (North et al., 2013, p. 12).

Outras medidas para reduzir a taxa de mortalidade das MPEs, podem ser: perceber o ambiente, aproveitar oportunidades, delegar, desenvolver pessoas, agir com confiança e colaboração, são ações que demonstram a importância das atitudes e do comportamento dos empreendedores. Essa figura está diretamente relacionada ao desempenho das empresas, de

modo que para a manutenção e sobrevivência dos micro e pequenos negócios, é recomendável que os dirigentes possuam algumas habilidades, como:

- Flexibilidade (Martens et al., 2014);
- Pensar e agir estrategicamente- adotar planejamento estratégico, (Berry, 1998; Wang, Walker & Redmond, 2011);
- Habilidade para adaptação a novos cenários e facilidade para lidar com a mudança (North et al.,2013; Alves et al., 2013);
- Conhecimentos e técnicas em administração, (Azevedo 2009; Massey & Campbell, 2013; Mello &Silva, 2013; North et al., 2013; Song & Hung, 2013);
- Capacidade e habilidade para gerir, influenciar e motivar pessoas, (Massey & Campbell, 2013; Mello & Silva, 2013; Silva et al., 2014);
- Relacionamento interpessoal (Hung & Effendi, 2011);
- Liderança (Hung & Effendi, 2011);
- Capacidade de inovação (Néto & Teixeira, 2014).

Para esses autores, conhecimentos e habilidades são fundamentais para a sobrevivência e bom desempenho das MPEs.

Então, notamos que, abrir e manter uma micro ou pequena empresa não é uma tarefa fácil. São necessárias muitas competências e conhecimentos que vão além do desejo de abrir seu próprio negócio. Para Lima (2001, p.2) criar uma empresa é tarefa para “pessoas movidas por um espírito de criação, de busca de oportunidades e de inovação.” Essas características, apontam para o perfil empreendedor.

Uma pequena empresa, gerida de forma empreendedora, possui mais chances de obter sucesso e desenvolvimento (Lima, 2010), mas essa é uma tarefa árdua também para os empreendedores, embora estes possuam visão diferenciada e muitas outras habilidades que lhe permitam uma atuação mais dinâmica voltada para resultados (Rocha, 2014).

Para se atingir o sucesso, o caminho mais seguro não deve ser o da sorte, pois para Azevêdo (2009) não existe sucesso sem gestão. Um caminho que contribui com o alcance dos resultados esperados pelas empresas é o da gestão profissionalizada, onde o planejamento estratégico é parte obrigatória de uma boa gestão (Roche, 2002) além de uma poderosa

ferramenta e um importante método da gestão empresarial (Alves et al., 2013; Pires,1995; Soares & Correa, 2009; Wang et al., 2011).

Com uso do planejamento estratégico, proprietários dirigentes podem ampliar sua visão de negócio, aumentar sua autonomia e se fortalecer para enfrentar os desafios do ambiente (Pires,1995; Soares & Correa, 2009), além de obter melhores resultados, uma vez que, “à medida que planejam, traçam estratégias compatíveis com os recursos, executam, implementam, agrupam idéias, pessoas, recursos, criando diferenciais, avaliando riscos e oportunidades” (Nassif et al., 2014, p.194), aumentam suas chances de atingirem suas metas.

A adoção de estratégia visa direcionar a organização para o alcance de suas metas, e também a prepara para lidar com as situações previsíveis geradas por forças externas (Mintzberg & Quinn, 2001). Apesar de haver um grande corpo de literatura sobre estratégia, onde cada pesquisador vê a estratégia sob um ponto de vista, a maioria destes estudos se preocupa com a estratégia das grandes corporações, sendo que a literatura sobre estratégia não é abrangente para as organizações de pequeno porte.

A gestão estratégica de organizações de pequeno porte é crítica, dada a contribuição gerada por elas para a sociedade e para Lima et al. (2013) e Lima e Souza Neto (2009), a estratégia pode determinar a sobrevivência e o desempenho das organizações, com base nas aspirações e as experiências de seus dirigentes.

Um fator que pode influenciar nas estratégias adotadas pelos empreendedores é o Meio, a localidade, a região onde a empresa está inserida. O meio, por estar relacionados à estrutura social, deve ser considerado um importante ator e pode influenciar e direcionar a adoção das estratégias dos empreendedores, por estarem relacionados a estrutura social (Julien, 2010).

Robinson e Pearce (1984) sustentam que a maioria dos estudos sobre estratégia são incompletos, pois focam nas grandes corporações ou em empresas no estágio de maturidade, e inadequados, porque frequentemente tratam a organização de pequeno porte como uma grande empresa em miniatura, e não como um fenômeno diverso.

Neste sentido, estes autores contribuem para a adaptação dos métodos de gestão estratégica às particularidades das organizações de pequeno porte e aos seus respectivos dirigentes. É importante considerar esse ajuste, pois apesar da falta de estudos específicos para gestão estratégica de micro e pequenas empresas, não se justifica o uso das teorias de grandes

organizações. O conhecimento não se aplica, a começar pelas necessidades específicas e restrição de recursos, incluindo o financeiro (Aldehayyat & Twaissi, 2011).

Para Rizzo (2012), MPEs, simplesmente não possuem estratégia. O fato de o dirigente ser o proprietário na maioria das vezes e o único decisor, faz também com que ele se dê ao luxo de seguir suas próprias convicções, caprichos e desejos, é o dirigente que dá o tom de sua empresa, seja para o sucesso, seja para o fracasso. Nesse sentido, Rizzo (2012) tratou dessa peculiaridade, como comportamento estratégico, onde as atitudes dos dirigentes são levadas em consideração como estratégia da própria empresa. A exemplo de um dirigente competitivo, que fatalmente dará um tom competitivo à sua empresa.

Assim como alguns autores afirmam que dirigentes de MPEs não possuem estratégia nenhuma, (Rizzo, 2012), outros direcionam em seus estudos o que pode ser considerado estratégia para esse segmento, como por exemplo, a adoção de planejamento estratégico (Aldehayyat & Twaissi, 2011), a inovação como estratégia (Tang & Hull, 2012) e *network*, capacidade de estabelecimento de redes (Hallen & Eisenhardt, 2012), o que dependerá das competências de seus dirigentes (Rizzo, 2012).

Para Filion (1999), poucas MPEs adotam planejamento formal, às vezes nem mesmo as bem sucedidas. O autor afirma que o empreendedor, age mais com a intuição e visão, mas não deixam de possuir objetivos e metas, mas tudo está somente em sua mente, e essa é uma das características do empreendedor.

Muitas são as formas de se identificar o empreendedor, uma delas é no campo da inovação. Empreendedores podem ser considerados aqueles que introduziram um novo produto ou um novo negócio, ou ocuparam um segmento que ninguém havia pensado em ocupar antes devido as suas competências empreendedoras, diferentemente dos operadores, que são aqueles que simplesmente abriram um negócio (Filion, 1999, p.11) e muitas podem ser as razões para se abrir uma empresa, seja por identificação de oportunidade (Baron & Shane, 2007), por motivação pessoal ou por necessidade (Ribeiro, Segatto & Coelho, 2013; Vianna, Teixeira & Franca, 2013; Lima, 2001) e um dos grandes desafios dessas empresas é garantir sua sobrevivência.

o Para a sobrevivência das MPEs autores como Azevedo (2009), Massey e Campbell (2013), Mello e Silva (2013), North et al. (2013) e Song e Hung (2013) consideram a ação, os conhecimentos e habilidades do empreendedor como fundamentais. Há quem defenda

a influencia da localidade como fator importante a ser considerado (Julien, 2010), quem valorize ferramentas, conhecimentos e habilidades para uma gestão profissionalizada (Berry, 1998; Wang et al., 2011) e sobretudo, aqueles que consideram como cruciais para a sobrevivência de um pequeno negócio, as competências empreendedoras de seus dirigentes (Nassif et al., 2014).

2.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

É notável o crescimento no número de estudos sobre competências empreendedoras nas duas últimas décadas, demonstrando a importância atribuída ao tema (Man, Lau & Chan, 2008). Pesquisa realizadas na base de dados internacionais *ProQuest*, utilizando somente a palavra-chave: *Entrepreneurial Competencies*, foi observado um crescimento de 617% no número de estudos publicados do ano de 1994 para o ano de 2014, confirmando esse aumento do interesse por estudos nessa área.

Para Man et al. (2008) esses estudos afirmam que, em um ambiente competitivo para MPEs, competências empreendedoras podem fazer diferença no que tange a identificação de oportunidades, capacidade de inovação e sobrevivências dessas empresas, salientando a sua importância nesse segmento. Esse fato ratificou o interesse do presente estudo em identificar e analisar as competências empreendedoras e sua influência na performance dos micro e pequenos empresários instalados no entorno das arenas esportivas estudadas..

Competência é um conjunto de características do indivíduo que engloba sua personalidade, suas habilidades e conhecimentos (Mello et al., 2006) e a partir desse conceito, pode-se estabelecer expectativas sobre o sujeito (Munhoz & Nassif, 2012).

Autor	Ano	Conceitos de Competência
Resende	2000	É a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesses em resultados práticos.
Ruas	2001	A questão das competências se coloca em um espaço de interação entre pessoas; é a demanda da organização em seus processos de trabalho e mercado.
Fleury e Fleury	2001	É um saber agir responsável e reconhecido que agregue valor econômico à organização e valor ao indivíduo.
Rabaglio	2004	Conhecimento, habilidades, atitudes e comportamento, que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia tarefas, em qualquer situação.
Dutra	2004	Características do indivíduo, com o conceito de entrega (agregação de valor).

Figura 7: Conceitos de Competências na visão brasileira

Fonte: Nassif, Amaral e Prando (2012)

Os dados demonstrados na Figura 7, trazendo dados até 2004, apresentam um panorama sobre competências a qual foi possível identificar como sendo a capacidade de se desenvolver algo com eficácia, a partir dos conhecimentos, habilidades, aptidões, características e personalidade do indivíduo. Poucas competências foram acrescentadas nos estudos mais recentes. No entanto, o conceito competência empreendedora vem sendo mais utilizado como um corpo de conhecimentos, qualidades pessoais, características, atitudes e visões do indivíduo (Zampier & Takahashi, 2011, p. 569).

O estudo de Carland et al. (1988) trata a capacidade de o indivíduo abrir uma empresa, como sendo uma competência empreendedora, entretanto, para Sanchez (2012), competências empreendedoras vão além, fazem do sujeito empreendedor, o ator principal para a sobrevivência dos pequenos negócios, corroborando Zampier e Takahashi (2011), que afirmam que as competências empreendedoras contribuem para a ação de abrir uma empresa, mas principalmente para sua manutenção e sobrevivência.

Dada a importância das competências empreendedoras para o segmento das MPES, Zampier e Takahashi (2011), apontam a pertinente questão se as competências empreendedoras são habilidades natas ou se podem ser aprendidas e desenvolvidas. Para Julien (2010) ninguém nasce empreendedor, o indivíduo trás características de sua criação e educação, que podem ou não favorecer um comportamento empreendedor e afirma que características empreendedoras podem ser adquiridas, desenvolvidas e aprendidas.

Para Thomgpoon e Ahmad (2012), competências empreendedoras podem ser percebidas, medidas e principalmente aprendidas, já Tonelli et al. (2011), afirmam que embora as competências empreendedoras estejam relacionadas às experiências e valores do indivíduo, com estímulos externos e educacionais adequados, essas competências podem ser aprendidas, adquiridas e desenvolvidas, mesmo quando adultos (Envick, 2014; Jain, 2011; Zampier e Takahashi, 2011).

Por essa ótica, as competências empreendedoras fazem parte e estão atreladas às características individuais e podem ser construída ao longo da vida (Lenzi et al., 2012; Nassif et al., 2010; Mappingau & Agussalim, 2013). Por outro lado, podem ser desenvolvidas e aprendidas (Jain, 2011; Tonielli et al., 2011; Zampier & Takahashi, 2011; Thongpoon & Ahmad, 2012; Envick, 2014).

Dependendo de suas características, o indivíduo pode possuir mais ou menos habilidades para desenvolver competências empreendedoras, o que pode influenciar nos resultados de uma possível ação de “ensinagem” empreendedora. Esse fato pode ser positivo e oferecer mais chances de sobrevivência de MPEs, pois para se abrir um negócio, as competências empreendedoras são importantes, mas para gerir esse negócio, administrá-lo, mantê-lo e obter sucesso, tais características são fundamentais (Zampier & Takahashi, 2011).

Muitos são os fatores que podem influenciar no desenvolvimento de competências empreendedoras. As características pessoais, por exemplo, (Zampier & Takahashi, 2011), os traços pessoais e características psicológicas, que interferem imediatamente no comportamento e atitudes dos indivíduos (Jain, 2011), a capacidade cognitiva do indivíduo (Nassif, et al., 2010) e a localização, ou contexto (Man, Lau & Chan, 2008; Julien, 2010) que podem influenciar no desenvolvimento de habilidades e conhecimentos específicos dada a necessidade do contexto e região.

A capacidade cognitiva influencia no processo de desenvolvimento e desempenho do empreendedor, pois esse deve ser capaz de: visualizar situações, raciocinar, tomar decisões e assumir riscos, superar obstáculos e agir frente às necessidades (Nassif, et al., 2010). Por tais motivos as funções cognitivas do empreendedor desempenham papel fundamental.

Sobre a influência do contexto, um estudo de Man, Lau e Chan (2008), teve como objetivo, analisar as competências empreendedoras de dois grupos diferentes grupos, um de artesãos e outro, formado por pequenos empresários em diferentes regiões da China. Nesse estudo descobriu-se nesse que os dois grupos demonstraram conjuntos semelhantes de competências, como: estratégia de relacionamento, organização e identificação de oportunidade.

O que diferenciou os dois grupos foram os atributos pessoais e comportamentais, como habilidades e conhecimentos diferentes que apontaram para a influência do contexto, ou seja da localização onde o negócio está inserido. Diferentes contextos exigem diferentes habilidades, o que torna complexo destacar um conjunto de competências que se aplique a diferentes regiões ou países (Man et al., 2008).

Competências empreendedoras são consideradas essenciais para o desempenho de uma boa condução de micro e pequenas empresas. Como exemplo: competência de relacionamento, competências pessoais e capacidade de análise, podem conduzir o negócio a

ações mais elaboradas, permitindo maior visão para identificação de oportunidades (Sanchez, 2012). Já um estudo de Thomgpoon e Ahmad (2012) demonstrou a existência de relação entre competências e o desempenho econômico, o que nos indica que indivíduos empreendedores, por meio de suas competências podem alcançar maior lucratividade para suas empresas, sugerindo uma maior sobrevivência e sustentabilidade.

A contribuição das competências empreendedoras para um bom desempenho de pequenos negócios se dá devido à constante busca dos empreendedores por informações e conhecimentos, visando acompanhar as tendências do mercado, que está sempre mudando, para promover a inovação (Lenzi et al., 2012). Além de que, empreendedores, de modo geral, são criativos, comprometidos, motivados e pró-ativos (Sánchez et al., 2013) e são tidos como os agentes de mudança e responsáveis pela identificação de oportunidades (Ramalho & Araújo, 2013).

O empreendedorismo em si, é visto com bons olhos no que tange o crescimento e o desenvolvimento da economia dos países (Dew & Sarasvathy, 2007). Entretanto, para Thongpoom e Ahmad (2012), além das competências empreendedoras, faz-se necessária a aquisição de conhecimentos em administração e habilidades de gestão. Essa afirmação torna-se incongruente, uma vez que para Man e Lau (2000), entre as competências empreendedoras estão competências conceituais, administrativas e de estratégia que contemplam os conhecimentos em administração e, dessa forma talvez não seja correto afirmar que conhecimentos em administração são totalmente desassociados dos empreendedores.

Man e Lau (2000,2005), criaram a tipologia de competências empreendedoras, contemplando um conjunto de seis competências no ano 2000 e em 2005, ampliaram seu estudo e criaram uma taxonomia com 10 competências empreendedoras, as quais serão apresentadas e descritas a seguir:

- Competência de oportunidade;
- Competência de relacionamento;
- Competências conceituais;
- Competências de Inovação
- Competências organizadoras/administrativas;
- Competências Sociais
- Competências estratégicas;

- Competência de comprometimento;
- Competências de aprendizagem
- Competência de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Tipologia de Competências Empreendedoras de Man e Lau	
Man e Lau (2000,2005)	Identifica oportunidades, possui habilidades de relacionamento, é comprometido, possui conhecimento conceitual, de estratégia e competências organizadoras e administrativas. Possui competências de Inovação, competências sociais, de aprendizagem e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Figura 8: Tipologia de competências empreendedoras
 Fonte: Elaborado pela autora

Na competência de oportunidade, o empreendedor possui habilidade de identificar situações possíveis para obtenção de lucro ou vantagem, como por exemplo, perceber uma nova necessidade ou demanda ou ainda uma nova maneira de desenvolver uma atividade, criar um novo produto, serviço, materiais e novas formas de fazer as mesmas coisas, além de perceber cenários favoráveis e potenciais negócios (Baron & Shane, 2007; Mello, et al., 2006).

A capacidade de identificar uma oportunidade está relacionada a fatores internos e em suas crenças e valores (Boszczowski & Teixeira, 2012) e também pode ser fruto do nível de otimismo e percepção individual do empreendedor (Jain, 2011). Entretanto, Moraes et al. (2012), chama a atenção para a identificação de oportunidade à partir de fatores externos como mudanças tecnológicas, políticas, demográficas, climáticas e sociais.

Tão importante quanto a competência de identificação de oportunidade, é a competência de inovação. Empreendedores são destacados por suas competências, em especial pela capacidade de inovar, seja na habilidade de produzir um novo produto, serviço ou uma nova forma de se fazer algo (Baron & Shane 2007). Fillion (1999) concorda que os empreendedores possuem grande capacidade de inovar e que essa seja sua principal competência, entretanto, Shokri (2012) de uma forma mais radical, afirma que um indivíduo que não possui tal competência não deve ser reconhecido como empreendedor.

Empreendedores possuem também habilidade para estabelecerem redes e desenvolverem relações de confiança (Mello et al., 2006). Tem facilidade de relacionarem-se com os seus *stakeholders* e estabelecem facilmente parcerias profissionais (Vale, Wikinson & Amâncio, 2008). O estudo de Sanchez (2012) também sugere a competência de relacionamento

como importante competência para uma boa gestão de PMEs. Segundo o autor, essa competência facilita o envolvimento e o engajamento com o meio e com o contexto onde estão inseridos (Julien, 2010), o que demonstra que o empreendedor se preocupa com questões ambientais, sobrevivência do planeta e crescimento sustentável (Nassif et al., 2010), caracterizando sua competência Social.

O empreendedor não possui somente competências essenciais para abrir e manter um negócio. Indivíduos empreendedores são desejáveis inclusive no ambiente corporativo em empresas de todos os portes e ocupando cargos diversos. Por possuírem características como dedicação, motivação, respeito, responsabilidade e devoção (Mello et al., 2006) são considerados valiosos.

Embora Carland et al. (1988) afirmem que empreendedores não planejam e não possuem habilidades conceituais e para Mappingau e Agussalim (2013) as benfeitorias dos empreendedores estejam mais relacionadas as suas competências que aos seus conhecimentos de gestão, Mello et al. (2006) afirmam que o empreendedor possui sim, visão estratégica, são hábeis para negociar de forma diferenciada, positiva, com foco na solução e possui maior habilidade para enxergar oportunidade onde outras pessoas não são capazes de perceber, além de possuir conhecimentos relacionados a negócios e mercado (Zampier & Takahashi, 2011).

O empreendedor possui capacidade de maximização dos recursos disponíveis, habilidades para captar e lidar com os recursos, possui organização, planejamento, estratégia, habilidade de liderança e possui visão integradora (Mello et al. 2006). Dessa forma é capaz de fazer gestão com planejamento e estratégia, otimizando os recursos disponíveis, não perdendo de vista possíveis riscos e a meta a ser atingida (Nassif, et al., 2010).

As estratégias adotadas pelos dirigentes de MPEs podem conduzir suas empresas ao sucesso ou ao fracasso. Para Man et al. (2008) as estratégias adotadas pelos empreendedores estão intimamente ligadas às suas competências e ocorrem de acordo com suas habilidades e percepções, por isso as suas competências podem influenciar na adoção de suas estratégias. O empreendedor é capaz de, com os mesmos recursos disponíveis dos concorrentes e com as mesmas limitações e dificuldades, encontrar soluções criativas e promover maior produtividade, possuem visão, são bons planejadores, possuem flexibilidade para lidar com as mudanças, percebem tendências, são inovadores e assumem riscos (Mello, Júnior, et al., 2006). E a competência de aprendizagem demonstra uma ação que deve ser uma constante na vida de um

empreendedor. Este deve estar sempre buscando informações, atualizações, aprimoramento e novos conhecimentos. Empreendedores acompanham tendências e estão atentos ao mercado (Mello, Leão, et al., 2006; Lenzi, et al., 2012).

Entende-se nesse estudo a importância das competências empreendedoras em todas as ações que permeiam a criação, manutenção, gestão e sobrevivência de uma empresa. Tais competências podem influenciar desde a escolha do negócio e sua localidade até a forma como o negócio se comporta. Razões essas, pelas quais este estudo traz as competências empreendedoras, como importante variável moderadora parte de um conjunto de constructos que nortearam o desenvolvimento desse estudo à partir da tipologia de competências empreendedoras de Man e Lau (2000,2005).

Este referencial teórico apóia-se nos pressupostos da presente pesquisa, trazendo um breve histórico do esporte e das arenas esportivas, pesquisas que abordam empreendedor, empreendedorismo e identificação de oportunidades. Evidencia a importância das micro e pequenas empresas, sob a perspectiva da criação e sobrevivência por serem vistas como um dos pilares da economia, sobretudo no contexto brasileiro e, por fim, discute os conceitos e tipologias das competências empreendedoras.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO E NATUREZA DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa (Flick, 2011, p.16), que tem como preocupação central descrições, compreensões e interpretações dos fatos (Martins & Theófilo, 2009, p.141) para tanto, uma pesquisa de natureza descritiva e exploratória. De acordo com Godoy (1995), essa natureza de pesquisa é utilizada em estudos na área da administração de empresas, quando se pretende entender as interações entre os fenômenos e analisar como eles ocorrem e análises exploratórias e de acordo com Forza (2002) contribuem de forma mais veloz na geração de conhecimento.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Diante do crescimento dos negócios ao redor do esporte futebol no Brasil e da importância socioeconômica do segmento das MPEs no país, a relação entre, localidade, criação e sobrevivência de micro e pequenos negócios foi analisada como possível oportunidade a ser explorada à luz da teoria das competências empreendedoras.

Dessa forma, este estudo teve como pergunta de pesquisa “Qual a influência da arena esportiva na criação, e sobrevivência dos micro e pequenos negócios estabelecidos no entorno das principais arenas esportivas do Estado de São Paulo?” Esse problema de pesquisa originou-se devido ao fenômeno de crescimento dos negócios acerca do esporte futebol no Brasil e o contexto do segmento das micro e pequenas empresas: a) a importância desse segmento para a economia do país; b) o alto crescimento desse segmento nos últimos dez anos; c) por ser o principal contexto de atuação dos empreendedores e d) pela alta taxa de mortalidade de MPEs.

O universo estudado foi escolhido devido à representatividade do esporte na economia brasileira, a importância das arenas esportivas no contexto socioeconômico e cultural do Brasil. A escolha dessas quatro arenas justifica-se pela movimentação anual com grandes eventos e programação com jogos de importantes campeonatos esportivos. O estudo discorreu sobre o esporte e as arenas esportivas como contexto, o meio e a localidade, considerado por

Julien (2010) como importante fator para a criação de um negócio. Sobre empreendedor, empreendedorismo e identificação de oportunidade (Baron & Shane, 2007; Nassif, et al., 2010; 2011; 2012 2014), sobre as Micro e Pequenas Empresas (Fillion, 1999; Lima, 2001;2010 Julien, 2010), fatores que influenciam a sua criação e sobrevivência e por fim, o estudo discorreu sobre a variável moderadora da pesquisa as competências empreendedoras de Man e Lau (2000; 2005).

Em síntese, a presente pesquisa percorreu as arenas esportivas como contexto, como o meio em que a ação empreendedora estudada ocorre e em seguida analisou as competências empreendedoras no que tange sua contribuição para a criação e sobrevivência de micro e pequenos negócios, no entorno das arenas esportivas do estado de São Paulo, conforme ilustrado na Figura 9.

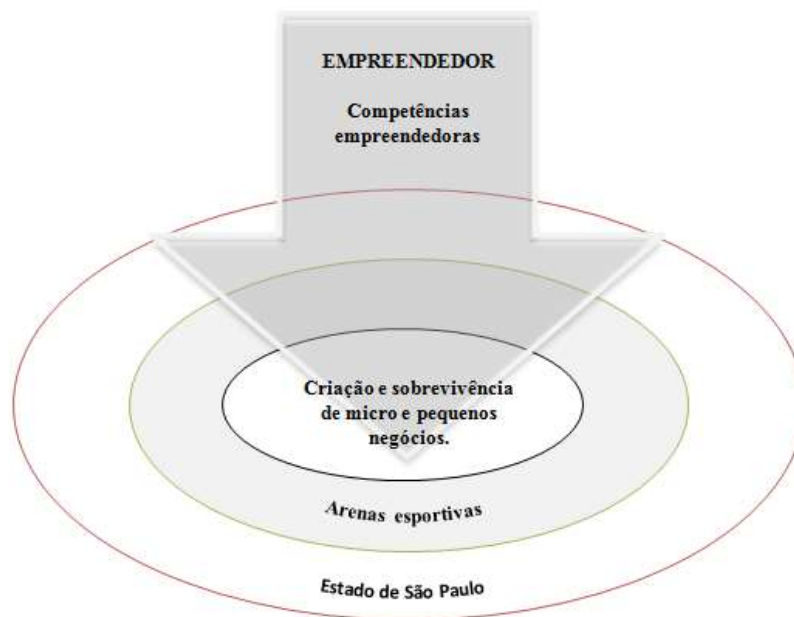


Figura 9: Delineamento da Pesquisa

Fonte: Organizado pela autora.

A fim de demonstrar de maneira objetiva a coerência do estudo, foi elaborada uma Matriz de Amarração, que de acordo com Telles (2001, p.71), é uma importante ferramenta conceitual para a análise metodológica, em especial para pesquisas na área da Administração.

Matriz de Amarração		
Problema de Pesquisa: Qual a influência das arenas esportivas na criação e sobrevivência dos pequenos negócios empreendedores em seu entorno?		
Objetivo Geral: Identificar qual é a influência da arena esportiva na criação e sobrevivência dos pequenos negócios empreendedores estabelecidos no entorno das principais arenas esportivas do Estado de São Paulo.		
Objetivos Específicos	Questões – Roteiro de entrevista	Teoria
Analisar os aspectos que impulsionaram ou atraíram os empreendedores a criarem seus negócios no entorno das arenas;	O que o levou a pensar em abrir um negócio (como surgiu a idéia, o que fazia antes, já tinha um negócio)? C1	Baron e Shane (2007), Julien (2010), Man e Lau (2000,2005)
	O que influenciou na escolha do tipo de negócio e na escolha do local de instalação do negócio? C1	
	Já conhecia a área do negócio antes de abrir? Buscou informações sobre a área de negócio? Onde? (cursos, sites, outras empresas, órgãos apoiadores, familiares, amigos, lideranças, entre outros). C9	
	Fez um planejamento com estudo de mercado? C9, 4	
Identificar quais são as principais dificuldades e facilidades encontrados por esses empreendedores;	Quais os principais obstáculos e dificuldades encontrados? Conte um incidente crítico e como conseguiu lidar com essas dificuldades. C4	Man e Lau (2000,2005), Baron e Shane (2007), Fillion (1999), Lima (2001, 2020), Gartner (1989).
	Quais os principais aspectos facilitadores e como desenvolveu, ou conquistou? C4	
Compreender como os empreendedores mobilizam recursos, desenvolvem estratégias e fazem a gestão de seus negócios;	Como mobilizou recursos?C4,7	Baron e Shane (2007), Fillion (1999), Gartner (1989),Julien (2010), Lima (2001, 2020), Man e Lau (2000,2005), Nassif et al. (2010,2014)
	Como administra o seu negócio? Estabelece meta? (sabe quais resultados quer atingir)? traça estratégia para alcançar os resultados desejados?faz planejamento?C4,7	
	Como age frente à concorrência? C4,7. Relaciona-se com outros negócios e organizações locais? Como? C2	
	Quais estratégias utiliza para se manter ativo no mercado?C4,7	
	Algum de seus produtos ou serviços é inovador? Exclusivo? C5	
	O que considera que faz diferente em sua empresa? C5	
	Costuma fazer cursos de aprimoramento? (livros, palestras, congressos, workshop) C9	
Como divulga seu negócio, faz promoções, propagandas (estratégias de promoção e marketing? C4,7		
Identificar as competências empreendedoras dos respondentes e analisar como estas contribuem com a criação e sobrevivência desses negócios.	C1 - Competência de oportunidade; C2 - Competência de relacionamento; C3 - Competências conceituais; C4 - Competências Organizadoras/administrativas; C5 - Competências de Inovação; C6 - Competências Sociais; C7 - Competências estratégicas; C8 - Competência de comprometimento; C9 - Competências de aprendizagem; C10 - Equilíbrio entre vida profissional e pessoal.	Man e Lau (2000,2005)
	Qual a importância da empresa para você? C8	
	O trabalho influencia de forma negativa na vida pessoal? Como administra o tempo entre vida pessoal e vida profissional? C10	

Figura 10: Matriz de Amarração

Fonte: Elaborado pela autora

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

A presente pesquisa utilizou como instrumento de coleta de dados, entrevista apoiada em um roteiro semiestruturado (Martins & Theófilo, 2009; Flick, 2011, p. 27; Fontana & Frey, 1994), contendo perguntas orientadoras para desvendar tal fenômeno. As entrevistas são consideradas como importante instrumento capaz de auxiliar o pesquisador a entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem às questões não estruturadas anteriormente (Martins & Theófilo, 2009, p.88), sendo possível, com base na habilidade do entrevistador, perceber no contexto informações complementares.

Para Forza (2002), as entrevistas apresentam ainda outras vantagens em relação a outros instrumentos de coleta de dados, como: a liberdade na condução da entrevista no que tange a ordem estabelecida no roteiro, possibilidade de obter mais detalhes e explicações em relação às respostas obtidas e mais confiabilidade nos dados obtidos. Entretanto o autor apresenta também algumas desvantagens desse instrumento como: dificuldade em conseguir o aceite do participante, a relutância do entrevistado em cooperar, o custo é mais elevado uma vez que ocorre presencialmente e envolve deslocamento, é mais suscetível ao viés do entrevistador e não há anonimato.

As perguntas do roteiro foram elaboradas apoiadas no referencial teórico e à partir dos objetivos geral e específicos, com vistas à responder a problemática da pesquisa. O roteiro foi validado após análise das respostas obtidas nas aplicações teste com um indivíduo neutro, um possível respondente e um acadêmico (Forza, 2002).

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu a partir do mapeamento inicial, realizado por meio de observação *in loco*, dos pequenos negócios instalados no entorno das quatro arenas esportivas pesquisadas. De acordo com a Lei n. 12.663/2012, considera-se entorno de arenas esportivas o raio de dois quilômetros ao redor da instalação esportiva. Entretanto, o mapeamento nesse estudo se deu no menor eixo, dado o interesse da pesquisa em identificar se esses negócios são ou não impactados pela existência da arena.

Dessa forma, 28 empresas foram identificadas no entorno das quatro arenas. Na arena Allianz Parque, Cícero Pompeu de Toledo e Urbano Caldeira, todas as empresas identificadas encontram-se instaladas em um raio de 1km (um quilômetro) de distância da

arena. Já na Arena Corinthians, devido a grande concentração de comércio no shopping center e no terminal urbano de ônibus, trem e metrô instalados no entorno da arena, foi estabelecido o critério por acessibilidade.

Representantes dessas empresas foram abordados pessoalmente pela pesquisadora, que realizou o convite para a participação do estudo utilizando-se de carta de apresentação de acordo com o Apêndice B. Desses 28 representantes, 18 eram funcionários das empresas, das quais, após ainda outras duas tentativas, não foi obtido êxito. Dois representantes contatados eram parentes do proprietário e, por intermédio desses, foi possível obter o aceite dos dirigentes. Os seis demais contatados eram os proprietários do negócio que aceitaram o convite no mesmo momento, no entanto com agendamento para a realização da entrevista em dia e horário por eles estabelecidos (Martins & Theófilo, 2009), que não impactasse no seu trabalho, uma vez que esses atuam na empresa.

Das entrevistas agendadas, duas aconteceram nos dias e horários marcados, as demais tiveram de ser reagendadas devido a necessidades apresentadas pelos participantes, algumas delas por mais de duas vezes, no entanto as dez foram realizadas de forma presencial.

Foi apresentado aos participantes, antes do início entrevista, o termo de ciência e autorização, (Apêndice C) que trazia além das informações sobre o estudo, a concordância do entrevistado em participar de forma voluntária da pesquisa, a autorização de uso dos dados levantados para fins exclusivamente acadêmicos e a autorização para a gravação e transcrição da entrevista como forma de garantia da fidedignidade das informações declaradas pelos participantes. Finalizada a entrevista, a pesquisadora entregou uma declaração de participação a cada entrevistado, conforme Apêndice D.

3.5 PARTICIPANTES

Este estudo contou com a participação de proprietários de micro e pequenos negócios instalados no entorno das quatro arenas dos principais times de futebol do estado de São Paulo. Após mapeamento dos micro e pequenos negócios realizado *in loco* no entorno de cada arena, foi realizada a apresentação do estudo e convite formal a 28 representantes desses negócios, e foi possível obter dez aceites para a realização do estudo, sendo:

Arena	Clube	Participantes mapeados	Participantes da Pesquisa
Allianz Parque	Sociedade Esportiva Palmeiras	13	05
Arena Corinthians	Sport Club Corinthians Paulista	05	03
Cícero Pompeu de Toledo	São Paulo Futebol Clube	03	01
Urbano Caldeira	Santos Futebol Clube	07	01

Figura 11: Número de participantes por localidade

FONTE: Elaborado pela autora

O maior número de participantes mapeados está no entorno da arena Allianz Parque, e esse fato se deve ao perfil da região onde encontra-se instalada a arena, diferentemente das demais que se encontram em regiões periféricas das cidades, a arena Allianz, fica em uma região central da cidade de São Paulo.

A Figuras 12 traz o empreendedor participante e dados demográficos de suas empresas.

Empreendedor	Empresa	Ramo	Atividade	Ano de Criação	Possui sócio	Nº de Funcionários
Alberto F. de Oliveira Jr.	Confraria do Alemão	Alimentício	Bar e Restaurante	1994	Não	03
Antônio Ribeiro	Estádio Café	Alimentício	Lanchonete e Café	2005	Sim	03
Gustavo F. Aguirre	Palestra Mania	Comércio varejista	Artigos exclusivos do Palmeiras	2000	Não	02
Laércio Pinto M. Carneiro	Palmeiras Lanches	Alimentício	Restaurante e Lanchonete	1995	Sim	02
Luis Fernando Cesar	Restaurante Xiqueirão	Alimentício	Restaurante e Lanchonete	2015	Sim	04
Terry Goldstroten	Salgado Mania	Alimentício	Salgados e Lanches	2014	Sim	02
Valdecir Martins da Silva	PorqueriaStore	Comercio varejista	Artigos relacionados ao Palmeiras	2015	Sim	01
Valgilvan M. Cavalcante	Vila Saad	Alimentício	Bar e Restaurante	2008	Sim	05
Wesley Machado	W.Dog	Alimentício	Lanchonete	2012	Não	02
William Starlon A. Pessoa	Tempero Brasil	Alimentício	Restaurante e Lanchonete	2010	Não	08

Figura 12: Empresas participantes

FONTE: Organizado pela autora

O estudo conta com oito empresas do ramo alimentício, sendo dois, predominantemente bares (Vila Saad e Confraria do Alemão) três restaurantes (Xiqueirão,

Tempero Brasil e Palmeiras Lanches) e três lanchonetes (Estádio Café, Salgado Mania e W.Dog). No ramo do comércio varejista são duas empresas e ambas atuam na área do vestuário, a Porqueria Store e a Palestra Mania.

A média de idade dessas empresas é de aproximadamente 8 anos e a média de funcionários é de 3 funcionários por empresa, caracterizando, de acordo com a classificação de porte de empresa do IBGE, como micro negócios. No decorrer da análise, os empreendedores serão tratados por nomes pelos quais os mesmos se apresentam e autorizam, conforme tratamento apontado na Figura 14.

3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

As entrevistas foram gravadas em áudio, para apoiar a análise (Flick, 2011, p.27) com consentimento e autorização, por escrito, dos entrevistados. Posteriormente, todas as entrevistas foram transcritas, para a análise. A técnica utilizada para a análise das entrevistas, se deu conforme análise de conteúdo de acordo com Bardin (2009), por se tratar de uma técnica mais apropriado para descrever o conteúdo das entrevistas e identificar o que está sendo dito sobre um determinado tema (Vergara, 2006). Para o tratamento dos dados, as entrevistas foram categorizadas em famílias de respostas de acordo com Bardin (2009), *a priori*.

Categorias de Respostas
Criação e Sobrevivência de MPES.
Dificuldades e Facilidades para criação e sobrevivência dos micro e pequenos negócios.
Influência da Arena na criação e sobrevivências dos negócios estabelecidos em seu entorno.
Quais as Competências Empreendedoras dos proprietários dirigentes participantes e qual a contribuição dessas competências para a criação e sobrevivência desses negócios.

Figura 13: Categorias de Respostas

Fonte: Organizado pela autora

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 PERFIL DOS EMPREENDEDORES

Empreendedor e nome de tratamento	Sexo	Faixa Etária	Estado Civil	Formação
Alberto F. de Oliveira Jr. (Alemão)	M	C	Casado	Não alfabetizado
Antônio Ribeiro (Antônio)	M	B	Casado	Ensino Médio
Gustavo F.Aguirre (Gustavo)	M	C	Casado	Ensino Superior
Laércio Pinto M. Carneiro (Laércio)	M	B	Solteiro	Ensino Superior
Luis Fernando Cesar (Luis)	M	C	Casado	Ensino Superior
Terry Goldstroten (Terry)	F	B	Viúva	Ensino Superior
Valdecir Martins da Silva (Guinho)	M	B	Solteiro	Ensino Médio
Valgilvan M. Cavalcante (Gil)	M	B	Casado	Ensino Médio
Wesley Machado (Wesley)	M	B	Solteiro	Pós- graduado
William Starlon A.Pessoa (Willian)	M	A	Casado	Superior incompleto

Figura 14: Perfil dos Empreendedores

FONTE: Organizado pela autora

No perfil apresentado na Figura 14, foi possível notar que seis dos participantes possuem nível de escolaridade, de superior incompleto a pós-graduação, três pessoas possuem ensino médio e somente um não foi alfabetizado. A classificação das faixas etárias foi elaborada de acordo com a pirâmide de faixa etária IBGE (2010), conforme Tabela 3.

Tabela 3: Classificação de Faixa Etária

Classificação IBGE	Faixa Etária	Classificação Adaptada
L	55 a 59 anos	C
K	50 a 54 anos	
J	45 a 49 anos	B
I	40 a 44 anos	
H	35 a 39 anos	
G	30 a 34 anos	
F	25 a 29 anos	A
E	20 a 24 anos	

FONTE – Adaptado de IBGE (2010)

4.2 CATEGORIAS DE RESPOSTAS

Visando tornar mais clara a compreensão dos dados analisados, as categorias de respostas foram organizadas de acordo com as orientações de Bardin (1977, 2009). No entanto, após esta organização, as mesmas foram sistematizadas, pela autora, a partir das reflexões teóricas, convergindo com os objetivos da pesquisa.

Categorias de Respostas	
1. MPES - Criação	Aspectos Abordados
1.1. Motivação para a abertura da empresa	Identificar aspectos que impulsionaram os empreendedores a estabelecerem suas empresas, de acordo com as abordagens teóricas de Identificação de oportunidade, Motivações Pessoais, Necessidade, Sobrevivência, Sustento da Família (Baron & Shane, 2007; Ribeiro et al., 2013; Vianna et al., 2013) e compreender o que motivou a deixar a atividade anterior para abrir uma empresa.
1.2. Mobilização de recursos	Entender como se dá a mobilização de recursos, se por recursos próprios, economias, venda de algum bem, empréstimos, linhas de crédito ou outros.
1.3. Planejamento e Preparação	Verificar se o empreendedor planejou a abertura da empresa, se fez estudo de mercado, pesquisou o ramo de atividade, analisou a concorrência, estabeleceu metas, fez plano de marketing e estudou possíveis riscos. Ainda, verificar se e como se preparou para a criação da empresa.
2. Sobrevivência de MPES	Aspectos Abordados
2.1. Gestão Estratégica	Verificar como administra, se faz plano de negócio, como controla, se estabelece metas e como faz a gestão do negócio, como age frente à concorrência (Berry, 1998; Wang et al., 2011).
2.2. Estratégias de marketing	Verificar se faz divulgação, propaganda, promoções, campanhas, se possui site, redes sociais, se explora as ferramentas de mídia espontânea e como percebe os resultados de tais estratégias.
2.3. Inovação	Identificar se possui atendimento, produto ou serviço diferenciado, exclusivo inovador e como foi criado.
3. Dificuldades e Facilidades	Aspectos Abordados
	Identificar quais os principais aspectos facilitadores e dificultadores no processo de criação da empresa e quais aspectos contribuem para a sua sobrevivência.
4. Influência da Arena	Aspectos Abordados
	Identificar à luz de Julien (2010) se a criação da empresa está relacionada à existência da arena (se a arena já existia no local, se já havia notícias de sua construção ou reforma na ocasião da abertura da empresa, se a arena influenciou na escolha do local de instalação do negócio, no ramo de atividade e no tipo de produto ou serviço oferecido) e verificar qual o impacto da existência e movimentação da arena nos resultados obtidos e pela empresa.
5. Competências Empreendedoras	Aspectos Abordados
	À luz de Man e Lau (2000;2005), identificar quais as competências empreendedoras foram destacadas nas categorias de respostas que evidenciam sua influência na criação e sobrevivência dos negócios.

Figura 15: Categorias de Respostas x Teoria

FONTE – Organizado pela autora

4.2.1 CRIAÇÃO DE MPEs

A criação de uma empresa pode se dar por diversos fatores, como por exemplo, identificação de uma oportunidade (Baron & Shane, 2007), motivação pessoal, por necessidade, sobrevivência e sustento da família (Ribeiro et al., 2013; Vianna et al., 2013). Foi possível ver nesse estudo, os aspectos que impulsionaram ou atraíram os empreendedores a abrirem seus negócios e quais fatores contribuem para sua sobrevivência.

4.2.2 MOTIVAÇÃO PARA A CRIAÇÃO

Os motivos apresentados pelos respondentes a respeito de como surgiu a idéia e qual era sua ocupação anterior, apresentam uma grande diversidade de razões que levaram cada empreendedor a criar sua empresa, entretanto as respostas obtidas confirmam as teorias apresentadas no referencial da presente pesquisa, conforme Figura 16:

Empreendedor	Atividade Anterior	Motivação para a Criação da Empresa
Alemão	Gerente de lanchonete	Oportunidade de ter o seu sustento (Ribeiro et al., 2013; Vianna et al., 2013) e ainda estar mais próximo do seu time do coração
Antônio	Camelô	Necessidade, sustento da família (Ribeiro et al., 2013; Vianna et al., 2013).
Gustavo	Estudante	Ter seu próprio negócio (Boaventura & Melo, 2012).
Laércio	Estudante	Dar continuidade ao negócio do pai, sustento da família, (Ribeiro et al., 2013; Vianna et al., 2013).
Luis	Funcionário de empresa privada	Ter seu próprio negócio e não trabalhar mais como empregado (Boaventura & Melo, 2012).
Terry	Oficial de Justiça (França)	Razão para viver (Nassif et al., 2014).
Guinho	Camelô	Oportunidade de trabalhar com o que ama e necessidade de sustento (Ribeiro et al., 2013; Vianna et al., 2013).
Gil	Funcionário de empresa privada	Ter seu próprio negócio e não trabalhar mais como empregado (Boaventura & Melo, 2012).
Wesley	Funcionário de multinacional	Sonho de ter o próprio negócio (Gartner, 2003).
Willian	Funcionário de empresa privada	Ter seu próprio negócio e não trabalhar mais como empregado (Boaventura & Melo, 2012).

Figura 16: Motivação para a criação da empresa

FONTE – Organizado pela autora

O caso de Antonio, brasileiro, pernambucano que veio para São Paulo no ano de 1996 em busca de trabalho, aponta claramente para a necessidade de sustento da família como mola propulsora para a abertura de sua empresa, corroborando estudos de Ribeiro et al. (2013)

que defendem os micro e pequenos negócios como alternativa para melhorar as condições socioeconômicas das classes mais carentes do país e por representarem o sustento da família (Vianna et al., 2013).

*“Abri a empresa foi no desespero mesmo”
(Antonio).*

Antonio, ao ficar desempregado após onze anos trabalhando em uma loja de materiais de construção, passou a atuar como camelô próximo ao terminal rodoviário Barra Funda, quando percebeu uma oportunidade de abrir um quiosque neste terminal em 2005. Participou da licitação e conseguiu um quiosque, onde permaneceu por quase três anos até o encerramento do contrato.

Voltou a atuar como camelô, mas por pouco tempo até que, por meio de amigos, foi convidado a concorrer a um quiosque no novo terminal de ônibus, trens e metrô Itaquera em 2008, onde abriu o seu quiosque chamado Pit Stop e seis meses depois, já estava com o segundo quiosque, o Estádio Café, já em menção à arena Corinthians que seria construída. A oportunidade de abrir essas empresas para Antonio significou sua garantia de sobrevivência de maneira digna (Lima, 2001).

“[...]o meu pão de cada dia é ganhado aqui, quer eu queira, quer eu não queira... eu como, eu bebo, eu passeio, eu dou uma escola boa pras minhas filhas, um convênio, é tudo daqui.” (Antonio)

No caso de Terry, uma francesa que estava no Brasil à turismo com a família, uma tragédia que marcou sua vida a levou a encarar a abertura de uma empresa como motivação para continuar vivendo, depois de perder o seu marido e seus pais em um ataque de traficantes em 2007, que a deixou por quatro anos em coma com três tiros na cabeça.

Após recuperar-se do ocorrido, arrumou um emprego em um quiosque no Shopping Itaquera, chamado Salgado Mania, pois para receber uma indenização do governo brasileiro, deveria permanecer no país, mas Terry não tinha mesmo intenção de voltar à França. Passou a trabalhar como balconista, entretanto, devido ao seu alto nível intelectual - era oficial de justiça na França - destacou-se no trabalho e foi convidada pela proprietária para uma sociedade. Terry aceitou o convite e hoje já possui com a sócia oito lojas.

Nesse caso, a respondente demonstra que a oportunidade que lhe foi dada significa muito mais que o próprio sustento, uma motivação para continuar vivendo, o que vem ao

encontro da afirmação de Nassif et al. (2011), que em determinados casos o negócio significa a razão de vida do empreendedor.

Laércio, em 1995 junto ao irmão mais velho e sua mãe assumiram a empresa criada por seu pai em 1962, uma lanchonete instalada na rua Palestra Itália em frente ao portão principal da arena Allianz Parque, na época o antigo Estádio Palestra Itália. Atuando já há vinte anos, Laércio demonstra-se insatisfeito, pois seu desejo é atuar exclusivamente em sua área de formação, o Direito. Por esse motivo vive o dilema de deixar o sustento garantido da família, um negócio que sempre deu certo e ainda teve um aumento significativo na lucratividade com a abertura da nova arena do Palmeiras, para trabalhar com a área que escolheu e que realmente deseja. Assumiu a empresa do pai por necessidade e ainda se mantém no negócio para o sustento da família (Vianna et al., 2013).

“Penso em sair daqui logo, logo. Como aqui é nosso penso em arrendar para algum parente, manter o local como lanchonete mas, arrendar pra não ficar mais o dia inteiro no estabelecimento.” (Laércio)

“[...]vou só advogar, me dedicar ao ramo de direito, abrir o escritório, mas partir pro ramo de comércio e indústria não. Quero me dedicar a minha profissão mesmo que eu escolhi.” (Laércio)

Gil, Luis, Willian e Wesley, trabalhavam como empregados em empresas que lhes ofereciam certa estrutura, mas o desejo de despender os seus esforços para alcançar uma situação financeira melhor para eles, ao invés de captar lucros para a empresa, os motivou a levar adiante o sonho de ter o próprio negócio, ao ponto de arriscar tudo o que tinham.

Luis deixou a empresa onde trabalhava e com o dinheiro da indenização abriu sua primeira empresa 2001, uma cantina dentro de uma universidade e, após quatorze anos, foi convidado para ser sócio operador (Fillion, 1999) de um bar e restaurante temático do Palmeiras. Aceitou o desafio sem medo, devido à experiência adquirida na primeira empresa, pois conta que sair da segurança de uma empresa estruturada, com salário em dia e benefícios para batalhar o pão de cada dia é um risco grande.

“Como proprietário de um negócio as coisas são diferentes, você é o gestor ali do seu negócio, então se alguma coisa falhar, a tendência é você quebrar” (Luis).

Assim, em 24 de julho de 2015, Luis inaugura o Restaurante e Lanchonete Xiqueirão, um bar temático da Sociedade Esportiva Palmeiras.

Gil também trabalhava na iniciativa privada, em uma grande empresa do ramo alimentício onde aprendeu sobre Atendimento ao Cliente. Fez curso de *Somelier* e de

Manipulação de Alimentos. Com a experiência adquirida e a grande vontade de ter o seu próprio negócio (Vale et al., 2014) pediu o desligamento da empresa e foi em busca de seu sonho (Gartner, 2003), com o apoio da esposa, sua sócia no negócio.

“Eu já trabalhava como funcionário há uns 3 anos e juntamente com a minha esposa resolvemos montar um negócio...agente era iniciante, não sabia nem como procurar um negócio, de que forma faria a compra do imóvel, o que precisaríamos observar no comércio em termos de legalidade, a gente comprou meio que no impulso, mas graças a Deus não aconteceu o pior.” (Gil).

No caso de Guinho, a paixão pelo Palmeiras sempre falou muito alto. Já era membro da torcida organizada do clube e também da escola de samba Mancha Verde. Guinho fazia um trabalho aqui outro ali, era camelô, vendia de tudo junto à família e, por conhecer muita gente, foi convidado por um amigo Antonio Carlos, de apelido “Cabelo” a abrir a loja Porqueria Store.

“Tenho amizade com o Cabelo desde 1996 ele era presidente da TUP -torcida uniformizada palmeiras, e eu era membro. Em 2013 ele abriu a Porqueria Lanches. Hoje sou da mancha verde – torcida organizada do palmeiras, também sou membro da escola de samba do palmeiras e tenho contato com o pessoal das torcidas aliadas. Então há pouco tempo o Cabelo me convidou para abrímos, juntos uma loja que fosse inovadora que ninguém tinha em São Paulo, que era para vender produtos da escola de samba e das torcidas aliadas do palmeiras a Porqueria Store e metemos a cara. (Guinho).

Alemão, trabalhava como gerente de lanchonete dentro do clube do Santos até que, em 1975, quando a bebida alcoólica foi proibida dentro do estádio e o proprietário perdeu o interesse em continuar com o negócio. Alemão percebeu que essa poderia ser uma boa oportunidade, então assumiu a lanchonete e permaneceu ali por quase vinte anos. Como Alemão era presidente da torcida organizada do Santos, conhecia muita gente da comunidade local e da comunidade santista, resolveu ir em busca de um desejo (Gartner, 2003), então deixou a lanchonete no interior da arena e abriu um bar no seu entorno..

*“Eu era presidente da torcida organizada aqui na vila Belmiro, isso faz quarenta anos, eu precisava fazer alguma coisa aqui e fui trabalhar lá no Santos de gerente do bar arrendatário, eu era gerente. O arrendatário do bar lá ele abandonou porque começou a proibir a venda de bebida alcoólica no estádio aí na época não interessou para arrendatário nenhum aí eu fiquei e mim, que já era presidente da torcida organizada, aí ficar lá dentro era mais um motivo pra ficar perto do Santos” (Alemão)
“Então eu saí de dentro da arena Santos eu peguei esse bar aqui em 1994 também, adquiri aqui em 1994, era um bar que tava abandonado...eu vim pra cá porque aqui é meu povo né, é bom ficar aqui fora.” (Alemão).*

O caso do Alemão corrobora estudos de Baron e Shane (2007) que destaca a identificação de oportunidade com principal recurso do empreendedor.

Gustavo fez faculdade de Ciências Econômicas, hoje conhecida como Economia, no início da década de 1980 e ao se formar decidiu que teria o seu próprio negócio e não trabalharia de empregado. Abriu uma loja de artigos esportivos em 1988 no antigo Shopping Pompéia Norte na cidade de São Paulo. Em 1992, em busca de crescimento, fechou a loja nesse shopping e a abriu no Shopping Matarazzo que era maior, possuía mais movimento e visibilidade.

“Olha os primeiros anos foram muito difíceis, quando a gente foi pra o Shopping Matarazzo deu uma melhorada”. (Gustavo).

No entanto, o Shopping Matarazzo fechou e os lojistas tiveram que abandonar o local.

“O shopping Matarazzo foi fechado pelo atual proprietário, não reconhecendo nenhum tipo de indenização com os lojistas. A gente teve que sair sem nenhum tipo de indenização sem nada, os contratos não foram respeitados, foi a lei do mais forte, então aqui nesse lugar eu tive que começar do zero praticamente.” (Gustavo).

Dessa forma, Gustavo teve que buscar outro local para dar continuidade ao seu negócio. Escolheu estrategicamente um ponto na Rua Turiassu, em frente ao portão principal do clube do Palmeiras e, praticamente sem recursos, com o estoque que tinha no shopping, reabriu sua loja, demonstrando grande persistência e comprometimento, características fundamentais do empreendedor, conforme Lenzi et al. (2012).

A Figura 17 apresenta as principais motivações para a criação das empresas, identificadas pelos empreendedores:

Empreendedor	Atividade anterior	Razões Apresentadas	Motivação para Criação da Empresa
Alemão	Gerente de lanchonete	Próprio sustento e estar mais próximo do time do coração	Identificação de Oportunidade
Antônio	Camelô	Necessidade, sustento da família	Necessidade, sobrevivência e Identificação de oportunidade
Gustavo	Estudante	Ter seu próprio negócio	Motivação Pessoal
Laércio	Estudante	Continuar o negócio do Pai	Necessidade
Luis	Funcionário de Empresa Privada	Ter seu próprio negócio e não trabalhar mais como empregado	Motivação Pessoal e Identificação de Oportunidade
Terry	Oficial de Justiça (França)	Razão para viver	Necessidade, sobrevivência e Identificação de Oportunidade
Guinho	Camelô	Oportunidade de trabalhar com o que ama	Identificação de Oportunidade
Gil	Funcionário de Empresa Privada	Ter seu próprio negócio e não trabalhar mais como empregado	Motivação Pessoal
Wesley	Funcionário de Empresa Privada	Sonho de ter o próprio negócio	Motivação Pessoal e Identificação de Oportunidade
Willian	Funcionário de Empresa Privada	Ter seu próprio negócio e não trabalhar mais como empregado	Motivação Pessoal

Figura 17: Motivação para a criação da empresa

FONTE – Organizado pela autora

Observa-se pela Figura 17, que os casos apresentados trazem diferentes motivações. Antonio, Laércio e Terry, embora suas razões apresentadas para a criação da empresa estejam caracterizadas de acordo com Ribeiro et al. (2013) e Vianna et al. (2013), como Necessidade e Sobrevivência, a situação pessoal de cada um desses empreendedores se difere. No caso de Antônio, trata-se da necessidade do sustento e sobrevivência da família (Vianna, 2013). Para Laércio, havia a necessidade de continuar o negócio do pai, que representava a única fonte de sustento da família e para Terry, a criação da empresa significou a sua razão de vida (Nassif, et al., 2011).

Para Alemão, Luis, Guinho e Wesley, o principal motivo para a criação de uma empresa, foi a identificação de oportunidade, que para Baron e Ensley (2006) é a capacidade de enxergar uma possibilidade onde outros não vêm e para Baron e Shane (2007) é a capacidade

de identificar uma nova forma de se fazer algo, uma nova forma de atuar ou de criar um novo negócio ou produto.

Alemão identificou uma oportunidade quando percebeu que havia um bar fechado logo em frente ao estádio e viu ali a possibilidade de ampliar seu campo de atuação. Alemão então deixa de atender o interior da arena para se dedicar ao bar no entorno pelos motivos: a) o jogo tem duração de até duas horas, mas os torcedores que vem de outras cidades chegam com mais de cinco horas de antecedência para assistir ao jogo.

“Eu tenho mais fregueses em dia de jogos de fora do que da própria cidade.”(Alemão)

b) Estando do lado de fora da arena era possível comercializar bebidas alcoólicas, c) poderia atender aos torcedores que preferiam assistir ao jogo no próprio bar, pois Alemão providenciou a assinatura de canais de televisão fechados que transmitem jogos de futebol, d) podia também atender torcedores após os jogos e e) ainda abrir o bar em todos os outros dias da semana, e não restringir-se apenas em dias e horários de jogos.

Já Luis identificou no convite para a sociedade uma oportunidade, visto que o conceito do estabelecimento a ser aberto era exclusivo e inovador e a arena estava recém inaugurada e em movimento crescente. Guinho juntamente com seu sócio identificou uma oportunidade ao perceber que os eventos esportivos na arena trazia muitos torcedores do Palmeiras, público alvo para o negócio, em dias de jogos e que ali naquela região ainda não havia a comercialização dos produtos da Mancha Verde, escola de Samba do Palmeiras e em nenhuma outra localidade de São Paulo havia a comercialização de produtos das torcidas aliadas do Palmeiras, a Porqueria Store seria a primeira.

Wesley, com sua experiência das empresas multinacionais em que trabalhou, identificou um cenário favorável para o negócio que desejava criar. Por não haver ainda em São Paulo lojas padrão shopping que comercializassem hot dogs, essa seria sua oportunidade de mudar o conceito do lanche barato de carrinho.

Ainda deve-se considerar que para Terry e Antônio, a identificação de oportunidade também foram mobilizadores na criação do negócio. Para Terry, a oportunidade de ter a que se dedicar e de voltar a ter sonhos. Nessa oportunidade ela encontrou sua missão de vida que era treinar e capacitar pessoas, dar aos outros a oportunidade que ela mesma havia tido. Já Antônio, quando atuava como camelô em frente ao terminal Barra Funda, ao ver a movimentação diária

do terminal, identificou que ter um quiosque naquele local seria um bom negócio e abriu seu primeiro quiosque.

Gustavo, Gil e Willian abriram suas empresas por motivações pessoais. O sonho de ter seu próprio negócio e não trabalhar mais como empregado foi o que os moveram a se organizarem e encontrarem o caminho que nesse caso, corrobora estudos de Gartner (2003) que defende que os motivos que levam um indivíduo a abrir uma empresa estão relacionados, mais com sua motivação que com a identificação de uma oportunidade e Malebana (2014), entende que a ação e motivação empreendedora consistem em transformar a intenção em ação.

“[...]devido ao meu descontentamento com o negócio a rotina e tudo...o fato de estar captando dinheiro para os outros ao invés de pra mim, de ta motivando minha força de trabalho para mim, tava para os outros, ai eu resolvi montar um negócio.” (Willian).

Nesses três casos a intenção era mesmo abrir um negócio. Qual atividade seria e a localidade, foram definidos por conveniência (Oliveira, 2001). Gil, por exemplo, escolheu o ramo alimentício por já trabalhar nessa área, pelo aprendizado que adquiriu nos três anos em que atuou na empresa e o local foi definido pelo orçamento disponível.

“[...] a gente estava procurando no ramos de bar e restaurante, por que eu já trabalhava com isso, porém não necessariamente aqui na região, só que o corretor que estava procurando um local com a gente acabou encontrando neste local, que não estava anunciado ainda e o dinheiro dava, então acabou com a gente comprando e estamos aqui há 7 anos.” (Gil)

“Um dos sócios da empresa era do ramo alimentício e me indicou esse ramo devido ao baixo risco do negócio vir a dar errado.” (Willian).

“...eu procurei vários negócios varias vezes, vários lugares que fosse próximos a faculdades, próximos de estádios com movimento de gente claro é...próximos de empresas, próximo de diversos comércios que viessem a sustentar o estabelecimento.” (Willian).

“...foi difícil achar um ponto comercial que fosse bom, que estivesse dentro do orçamento, dentro das possibilidades econômicas pra começar...” (Gustavo).

4.2.3 PLANEJAMENTO E MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

Embora para Wang et al. (2011) saber planejar faça parte dos conhecimentos necessários a um empresário, para Roche (2002) seja parte obrigatória para a gestão de um negócio e para Alves et al. (2013), o planejamento seja uma poderosa ferramenta para empresários, este estudo demonstrou o contrário. A maioria dos empreendedores respondentes criou sua empresa e a mantém sem conhecimento formal em administração. Os

empreendedores entrevistados, em sua maioria não utilizam ferramentas de gestão e não fazem planejamento, corroborando Oliveira et al. (2013) que afirmam que a ausência de profissionalização em gestão e a falta de conhecimento ou aprimoramento para abrir um negócio é comum aos pequenos empreendedores.

Micro e pequenos empresários possuem de maneira geral, dificuldades em planejar por suas atribuições do dia a dia. A sobrecarga de ações operacionais, a limitação de recursos e a centralização das decisões dificultam sua ação de gestão, de acordo com Terence e Escrivão Filho (2011). Para Wang et al. (2011) não é diferente, estes afirmam que pequenos empresários não fazem planejamento formal por não possuírem quase nenhum conhecimento em administração, o que vem ao encontro da realizada deste estudo:

Empreendedor	Criação da Empresa sem Planejamento
Alemão	Para Alemão as coisas simplesmente foram acontecendo, as oportunidades foram surgindo e ele foi aprendendo no dia a dia a lidar com as questões da empresa como a oportunidade de trabalhar como gerente da lanchonete do Santos Futebol Clube, depois a chance de assumir a lanchonete como proprietário para mais tarde identificar a oportunidade de abrir o seu bar em frente à arena, à base da intuição.
Antônio	Antônio foi em busca de uma oportunidade de melhorar sua situação financeira para sustentar a família, apenas com a vontade e a experiência profissional que tinha como vendedor na loja de materiais para construção e depois como camelô.
Gustavo	Gustavo queria ter seu próprio negócio e achava que tinha habilidade para o comércio: <i>"...eu estudei ciências econômicas e eu tinha uma ligação, uma facilidade digamos assim né, mas na verdade foi mais na intuição do que na especialização."</i>
Luis	Luis não teve tempo de planejar. Aceitou o convite para sociedade de uma idéia já concebida e acreditou em sua intuição.
Laércio	Laércio assumiu a empresa do pai e apenas deu continuidade ao que já vinha sendo feito: <i>"[...]nós pegamos o comércio andando já né, bem estruturado muitos anos no mercado..."</i>
Terry	Terry aceitou o convite para ser sócia da Salgado Mania, não planejou nada, apenas agarrou a oportunidade que lhe foi dada.
Guinho	Sem planejamento algum, Guinho aceitou o convite para estabelecer uma sociedade apenas acreditando em uma idéia.
Gil	<i>"[...]a gente era iniciante, não sabia nem como procurar um negócio, de que forma faria a compra do imóvel, o que precisaríamos observar no comércio em termos de legalidade, a gente comprou meio que no impulso."</i> (Gil)

Figura 18: Criação de Empresas Sem Planejamento

FONTE: Organizado pela autora

Embora Terence e Escrivão Filho (2011) tragam a importância do planejamento para as MPEs, defendendo que este contribui para a identificação e prevenção de riscos e obstáculos e ainda Nassif et al. (2014) afirmem que é por meio do planejamento que se pode traçar estratégias, gerir recursos e implementar idéias, na Figura 18 nos deparamos com cinco casos em que os empreendedores não realizaram um planejamento formal para a criação da empresa. Entretanto, esses negócios já sobrevivem há cinco anos ou mais, ultrapassando o índice crítico de mortalidade de 50% nos primeiros cinco anos, de acordo com o SEBRAE (2013), sendo:

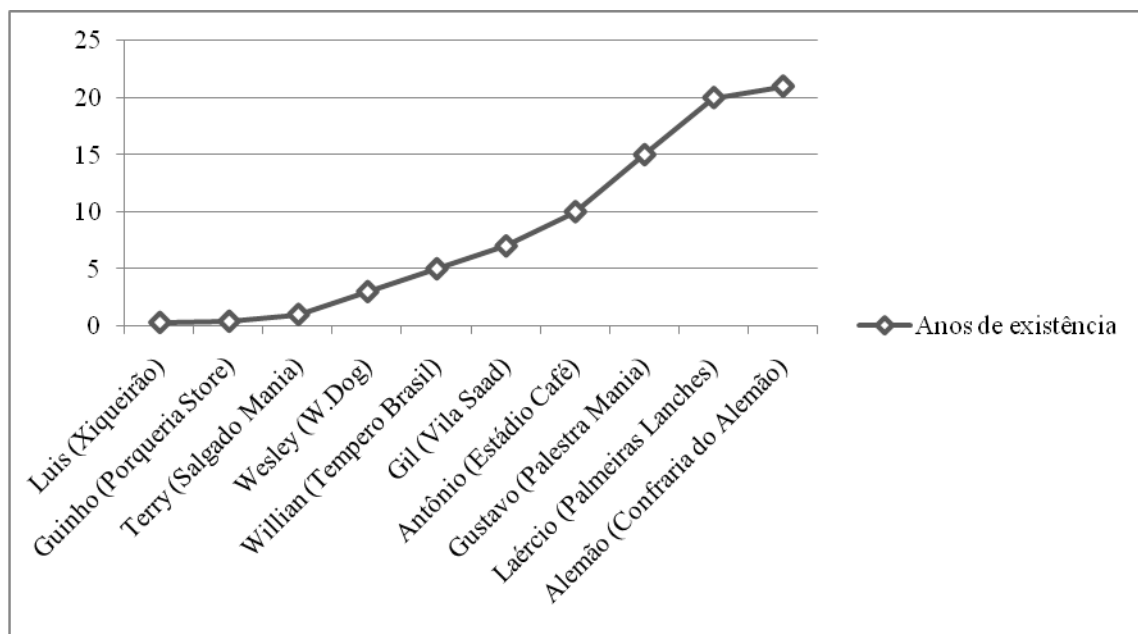


Figura 19: Empresas versus Anos de Existência

FONTE: Organizado pela autora

Analisando a Figura 19, é possível observar que seis das dez empresas estudadas, possuem cinco anos de existência ou mais e dessas, somente uma contou com a realização de um planejamento formal, o que pode vir de encontro às teorias de Terence e Escrivão Filho (2011) e Wang et al. (2011) sobre a importância do planejamento para a sobrevivência de um negócio. Das quatro empresas que se apresentam com menos de cinco anos de existência, também somente uma contou com planejamento formal na criação da empresa. Essa possui três anos de existência o que significa que ultrapassou os primeiros 24 meses, que de acordo com o SEBRAE (2013), a taxa de mortalidade de MPEs nesse período chega a 24%.

Dessa forma é possível notar que dos dez casos estudados, oito não realizaram planejamento formal para a criação das empresas e dois realizaram, conforme apresentado nas Figuras 18 e 20.

Empreendedor	Criação da Empresa com Planejamento
Wesley	A experiência de Wesley em multinacionais o ajudou muito no planejamento de seu negócio, pois sabia como fazer um bom projeto.
Willian	Willian fez faculdade de administração, porém não a concluiu, mas segundo ele foi o suficiente para aprender a planejar e a administrar uma empresa.

Figura 20: Criação de Empresas com planejamento

FONTE: Elaborado pela autora

Willian pesquisou primeiro um ramo de atividade que apresentasse menos risco, e depois um local que tivesse demanda de público, segundo ele, para a sua empresa o planejamento fez toda diferença.

"[...]através de uma pesquisa que eu fiz para eliminar as chances do negócio dar errado. Procurei vários negócios várias vezes, fui a vários lugares próximos a faculdades, próximos de estádios com movimento de gente...fiz uma pesquisa no Pacaembu, mas estava muito demandado de empresas instaladas lá e era muito caro pra mim. No Morumbi tinha muita residência e quando eu vim aqui no clube palestra tinha a questão de estar em reforma então não tinha tanto assédio de comerciantes pra adquirir estabelecimento aqui, foi o que pra mim barateou entendeu." (Willian)

"[...]o conhecimento técnico da administração de RH, margem de lucro, de atuação de mercado, publicidade, marketing, investimento que tem coisa que você coloca como investimento e não despesa, tudo isso veio a contribuir 100% ao sucesso da empresa." (Willian).

Wesley pesquisou bastante sobre o negócio desejado, pensou em diferenciais, fez testes em casa até chegar ao lanche idealizado. Pesquisou por um ano o mercado, verificou a concorrência e resolveu investir em um negócio de hot dog com o objetivo de se tornar uma referência em hot dog no Brasil, este se tornou seu projeto, seu sonho. Definiu o tipo de lanche que poderia oferecer e criou o Wdog, uma opção diferente de hot dog. Mas para isso passou noites em claro escrevendo o seu projeto, foi alterando e adaptando, ajustando-o à realidade, o que para Martens et al. (2014) e Wang et al. (2011), faz parte das habilidades de um gestor, ter flexibilidade, ser capaz de lidar com a mudança e adaptar-se a novos cenários.

Entretanto, para Borges et al. (2009), a preparação é parte do planejamento e, é a fase em que os empreendedores começam a materializar a concepção da empresa que pretendem criar e assim, buscam informações, especialização e aprimoramento sobre a área escolhida.

Preparação	
Alemão	Trabalhou como gerente da lanchonete dentro do estádio Urbano Caldeira e depois como proprietário dessa lanchonete por mais de vinte anos, portanto abriu o seu bar com a experiência adquirida ao longo dos anos.
Luis	Acredita que a experiência adquirida na lanchonete que possui há 14 anos o respalda para administrar o negócio.
Laércio	Aprendeu trabalhando com o pai na lanchonete.
Gil	<i>Gil já trabalhava no ramo alimentício, onde passou por treinamentos que contribuíram com sua preparação.</i>
Wesley	Wesley pesquisou bastante sobre o tema do negócio que desejava abrir e como queria criar um diferencial, idealizou o pão, os molhos, elaborou e testou todos em casa antes de abrir a empresa.
Willian	Willian cursava a faculdade de administração de empresas que segundo ele os conhecimentos adquiridos na faculdade foram a base para a abertura do negócio. Willian também fez um curso no SEBRAE na área gastronômica.

Figura 21: Preparação pra abrir o negócio

FONTE: Organizado pela autora

Na Figura 21 foi possível identificar que mais da metade dos respondentes tiveram algum tipo de preparo para a criação da empresa enquanto os demais não tiveram preparo algum.

Laércio por exemplo, aprendeu no dia a dia:

"Não fiz nenhum curso pra abrir a empresa, aprendi do dia a dia mesmo. Trabalhei com meu pai a gente era garçom e foi aprendendo no dia a dia mesmo. Sei que tem cursos no Senac e Sebrae mas a gente não fez nada não, nem eu nem meu irmão." (Laércio).

E Gil, por já trabalhar na área adquiriu alguns conhecimentos específicos que o ajudaram a tomar a decisão de abrir uma empresa nessa área.

"Não fiz nenhum curso específico par abrir o bar, foi só com conhecimento que eu tinha. A empresa que eu trabalhava era muito boa nesse seguimento de atendimento ao cliente, já tinha 20 anos de atividade, eles davam muito treinamento para os funcionários, desde curso de somelier, manipulação de alimentos, então a gente estava sempre atualizados, mas pra abrir este negócio, em termos de administração, organização, a gente não fez nenhum curso, abrimos com o conhecimento que já tínhamos um conhecimento mais prático do que teórico."(Gil).

4.2.4 MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

A mobilização de recursos é uma ação ligada ao planejamento, não podendo ser vista como ações isoladas, uma vez que, à medida em que os empreendedores planejam, traçam suas estratégias de acordo com os recursos disponíveis (Nassif et al., 2014). Entretanto a

presente pesquisa demonstrou que, mesmo não desenvolvendo um planejamento formal a maioria dos empreendedores entrevistados, não possuía recursos, dessa forma mobilizaram os recursos necessários dentro de suas possibilidades.

Empreendedor	Mobilização de Recursos
Antônio	Não possuía reservas e contou com ajuda financeira de um amigo.
Guinho	A estratégia adotada foi a de, entrarem com o valor do primeiro aluguel e depois parte do lucro ser revertido para a montagem da loja.
Gil	Estabeleceu uma sociedade, que entraria com parte dos recursos e Gil contou com a indenização da empresa onde trabalhava, advindas de seu desligamento.
Willian	Possuía uma parte dos recursos advindos de reservas pessoais e contou com a indenização devido ao seu desligamento da empresa onde trabalhava.
Luis	Para abrir sua primeira empresa contou com a indenização da empresa onde trabalhava devido ao seu desligamento e para abrir o Xiqueirão, contou com um sócio investidor.
Wesley	Contou com a indenização da empresa onde trabalhava no seu desligamento..

Figura 22: Mobilização de Recursos

FONTE: Organizado pela autora

É possível notar na Figura 22, que dos empreendedores que mobilizaram recursos, nenhum buscou meios de financiamentos ou linhas de créditos de instituições financeiras governamentais ou privadas específicas para micros e pequenos empreendedores. Luis, Willian, Wesley e Gil, tomaram a decisão de sair do emprego e contar com a indenização da empresa para o investimento inicial necessário para a criação da empresa, além de algumas economias pessoais.

"A minha esposa tinha uma reserva e eu utilizei um dinheiro que eu recebi do acerto com a empresa que eu trabalhava." (Gil).

"Eu tinha um valor, um capital que eu recebi e tinha economizado durante o tempo de trabalho e resolvi investir." (Willian).

Gustavo possuía recursos advindos da família, Laércio herdou o negócio que era do pai, Terry possuía recursos advindos da indenização recebida do governo brasileiro dado o incidente sofrido no Brasil e Alemão, utilizou seus próprios recursos para a criação de seu bar.

Já Guinho e Antônio, não possuíam reservas para a criação de suas empresas. Antonio pode contar com a ajuda financeira de um amigo e a decisão de Guinho e seu sócio foi a de montar a loja aos poucos com o próprio lucro, então criaram a empresa somente com o dinheiro do primeiro aluguel.

"Então, eu trabalhava e conhecia uma pessoa, ele era um promotor de justiça, então, graças a Deus, financeiramente, ele sempre me arrumava o que eu precisava, me deu um apoio muito grande, hoje ele é até falecido, me apoiou no meu início, foi tipo uma coluna pra mim." (Antônio).

"Eu só tinha o dinheiro do aluguel, ele entrou aqui, com o nome da mulher dele, a sogra foi fiadora dele, ele entrou com o dinheiro do aluguel dele, eu entrei com o meu, foi isso e a ideia na cabeça, colocamos...metemos a cara. A gente não ta se metendo em dívida, entendeu passando cartão, essas coisas, com o lucro da gente a gente está comprando isso daí, a gente ta pagando o aluguel daqui." (Guinho).

4.2.5 SOBREVIVÊNCIA DE MPEs

MPEs são para o país, um pilar da economia. Pequenos empreendimentos contribuem com a melhora das condições socioeconômicas das classes mais carentes do país, chamadas de “base da pirâmide” (Ribeiro, Segatto & Coelho, 2013, p. 57). Entretanto é a sobrevivência desses pequenos negócios que pode contribuir com o crescimento econômico ou seja, as empresas que se mantiverem ativas e aquelas que obtiverem sucesso (Lima, 2001) por meio de aumento da competitividade, oferta de empregos, ampliação da massa salarial e arrecadação de impostos.

Garantir a sobrevivência dos pequenos negócios significa assegurar a contribuição desse segmento de empresas para o desenvolvimento econômico do país, mas para isso, muitas são as medidas necessárias. Para North et al. (2013), a sobrevivência de micro e pequenas empresas depende do desenvolvimento de processos de gestão que lhe permita: agir com rapidez, reconhecer oportunidades, desenvolver equipes, delegar funções, estar atento ao mercado e às inovações e desenvolver inteligência emocional.

Também para Wang et al. (2011) o conhecimento técnico na área de administração, gestão de empresas, pessoas, processos e planejamento é a principal medida para garantir a sobrevivência de MPEs. No entanto, somente dois, dos dez empreendedores participantes deste

estudo possuem conhecimento em administração, fazem gestão estratégica, realizam estudo de mercado e planejamento.

Observa-se que metade dos respondentes não se preparou com conhecimentos específicos do ramo desejado para a criação da empresa, apenas dois empreendedores planejaram-se para essa fase inicial e dois possuem conhecimento formal em gestão e administração de empresas. No entanto, sete desses negócios possuem três anos ou mais de existência e desses, seis está entre cinco e vinte e um anos de existência. Esse dado pode indicar que outros fatores contribuem com a sobrevivência dessas empresas.

Observa-se na Figura 23 as estratégias adotadas pelos empreendedores, que possuem suas empresas estabelecidas há três anos ou mais, para a sobrevivência de seus negócios.

Sobrevivência de MPEs	
Abordagens Teóricas	Estratégias Adotadas pelos Empreendedor Participantes
Habilidades para estabelecer redes é uma das bases para o crescimento e desenvolvimento de uma empresa (Vale, et al., 2008) (Shokri, 2012). Essas características estão relacionadas às competências, habilidades e atitudes que formam o diferencial que pode levar as empresas à obtenção de vantagem competitiva (Lenzi, et al., 2012).	Estabelecem parcerias que contribuem com a sobrevivência de seus negócios.
Pensar e agir estrategicamente, adotar planejamento estratégico, (Berry, 1998; Wang et al., 2011) além de conhecimentos e técnicas em administração, (Azevedo, 2009; Massey & Campbell, 2013; Mello & Silva, 2013; North et al., 2013; Song & Hung, 2013) contribuem com a sobrevivência dos pequenos negócios.	A minoria dos respondentes faz planejamento e possui conhecimento em administração de empresas.
Relacionamento interpessoal (Hung & Effendi, 2011) e competência de relacionamento (Man & Lau, 2000).	O relacionamento interpessoal aparece em 90% dos casos apresentados, como importante aspecto percebido para a sobrevivência de seu negocio.
Inovação é a habilidade de produzir um novo produto, serviço ou uma nova forma de se fazer algo (Baron & Shane 2007).	A inovação está presente na forma de atendimento para Alemão, Luis, Terry e Wesley e Willian, no produto para Alemão, Guinho, Terry, Wesley e Willian e no negócios para Guinho.
Para Julien (2010) a região e localidade influenciam nos negócios.	A proximidade com a arena contribui com a sobrevivência dos negócios estudados em sua totalidade.

Figura 23: Sobrevivência de MPEs

FONTE: Organizado pela autora

Por meio da Figura 23, é possível notar que o estabelecimento de parcerias, o conhecimento técnico em administração de empresas, o relacionamento interpessoal, inovação e a localidade são os principais fatores que contribuem para a sobrevivência desses negócios. Três dos empreendedores pesquisados, estabelecem parcerias que contribuem com a sobrevivência de seus negócios, seja com fornecedores em troca de exclusividade ou publicidade, parcerias com empresas em forma de convênios corporativos para o atendimento, oferecendo descontos ou outras vantagens ou parcerias com grupos relacionados ao clube de futebol, como escola de samba do clube, torcida organizada do time e torcidas aliadas de outros estados brasileiros, confirmando a importância do estabelecimento de parcerias e redes (Lenzi, et al., 2012; Shokri, 2012; Vale, et al., 2008).

A totalidade dos casos estudados, a proximidade com a arena contribui com a sobrevivência da empresa, apresentam relação direta ou indireta com a arena ou clube. Dessa forma a lealdade, fanatismo e devoção do torcedor, faz com que ele consuma produtos e serviços relacionados ao clube e vá até a arena em dias de jogos, independentemente do time estar ganhando ou não títulos e campeonatos, fato esse que, de acordo com os respondentes, contribui com a sobrevivência dos negócios.

Willian, embora não tenha concluído sua graduação em Administração de Empresas, afirma que os conhecimentos adquiridos durante o curso foram importantes para a administração de seu negócio.

“O conhecimento da faculdade de administração me ajuda 100%. Sem o conhecimento técnico da administração, de recursos humanos, margem de lucro, de atuação de mercado, publicidade, marketing, investimento...tudo isso veio a contribuir 100% ao sucesso da empresa. Eu tenho 28 anos hoje, e o meu negócio é destacado aqui na região pelo número de refeições, que vende diariamente. É questão de relacionamento, marketing, preparação, tudo isso eu fui buscar entendeu, a faculdade me deu isso. É mais fácil quando você tem o conhecimento e o caminho das pedras, então o conhecimento técnico é uma coisa determinante pra mim.” (Willian).

Além dos conhecimentos em administração, para Willian existem outros fatores que contribuem com o sucesso e sobrevivência de sua empresa, são: estabelecimento de parcerias, relacionamento, localidade e inovação.

“Vários fatores contribuem com o meu sucesso: a localização, o meu preço, a fidelização do cliente com convênios corporativos, promoções, descontos de 10% para algumas empresas, o meu tempero tem um diferencial no feijão que é o segredo da casa, é um tempero caseiro, leve que lembra a comida da mamãe e o relacionamento interpessoal, eu consigo tratar o meu cliente pelo nome...eu vendo em média aqui nesse restaurante 300 refeições.” (Willian).

Para Alemão, destaca-se a localização da empresa, o relacionamento interpessoal, o estabelecimento de parcerias e inovação como estratégias de sobrevivência do seu negócio. Alemão possui parcerias com fornecedores que, em troca de publicidade contribuem com produtos. Essa parceria se dá devido exclusivamente à localização do bar, por estar instalado em frente à arena Santos.

“O fornecedor me dá todo mês cinco mil reais de bebida pra mim vender. Vendendo no bar adquirei até mais dinheiro com isso, só pra mim manter o bar aqui e manter as placas do fornecedor ali em cima. Quer dizer que não tenho custo nenhum para ficar aqui na vila Belmiro, se eu sair daqui eles não me dão mais esse valor porque não está na frente do estádio de futebol.” (Alemão).

Alemão conta também com um bom relacionamento com os torcedores do Santos Futebol Clube, por ter sido presidente da torcida organizada por muitos anos e também ter atuado na lanchonete de dentro do estádio por quase vinte anos. O próprio Alemão pode ser considerado um diferencial do bar. Ele é bastante conhecido por ser um torcedor fanático do Santos e possuir treze tatuagens do clube pelo corpo, sendo a mais conhecida delas, em sua testa.

Antônio aponta a movimentação diária do terminal de ônibus, metrô e trem Itaquera como o pilar que sustenta a sua empresa. Seu principal público são as pessoas que passam por ali, tomam um lanche rapidamente e vão embora. A vinda da arena Corinthians contribuiu com o aumento da movimentação, mas somente em dias de jogos. Antônio acredita que o segredo para a sobrevivência da empresa é a presença do proprietário na direção diariamente.

“Pra mim, o dono tem que estar trabalhando junto no negócio, tem aquele ditado que diz que o olho do dono é que engorda o porco, então não saio.” (Antônio).

O caso de Laércio é diferente. Como assumiu uma empresa do pai que já possuía trinta e três anos de existência no mesmo local e só com a sua administração já tem mais vinte anos, atribui a sobrevivência no negócio a três fatores. À sua organização enquanto dirigente à localidade devido à existência e movimentação da arena do Palmeiras e à tradição do estabelecimento.

“A minha administração é muito boa. Pode ser até um pouco rigorosa mas é o que ajuda bastante. A gente controla tudo no olhometro mesmo, vê o que está faltando, se o jogo é bom ou não é, o que vai pedir... agente até aprendeu a saber quando o jogo é muito bom pra pedir mercadoria, o que o público do show vai pedir... eu mantenho um estoque baixo, mas mantenho estoque... nossa divulgação é só o boca a boca e o próprio estabelecimento, não faço nada, nem internet.” (Laércio).

Gustavo apresenta organização, persistência, inovação, determinação e organização e a localidade como fatores que contribuem com a sobrevivência de sua empresa e Gil acredita que o seu atendimento, o relacionamento com o cliente e a localidade são os principais fatores que contribuem para a sobrevivência da empresa, apesar do momento de crise que vive o país.

“Minha esposa é formada em Administração, porém ela não põe muito em prática o que ela aprendeu aqui no negócio...então eu não me baseio em nada que me ajude, faço as minhas contas, a gente tem os programas de computador que atualiza o estoque, a venda...é o que me ajuda bastante, mas é só isso mesmo. Eu que atuo mais, a minha esposa só vem nos dias de jogos... a gente preserva muito o cliente, trata ele como amigo mesmo, sendo gentil, não deixando que ele sair com uma impressão negativa, isso é fundamental pra que a gente esteja funcionando ainda porque nos últimos tempos está bem difícil, diminuiu muito a clientela, mais ou menos uns 50% ou mais, mas eu estou sempre andando pela região pra ver se estou deixando algo a desejar ao meus clientes em relação a outros estabelecimentos.” (Gil).

O referencial teórico desta pesquisa aponta conhecimentos e técnicas de administração de empresas e estratégias de gestão como principais medidas para garantir a sobrevivência de MPEs (Alves, et al., 2013; Azevedo, 2009; Berry, 1998; Massey & Campbell, 2013; Mello & Silva, 2013; North et al., 2013; Song & Hung, 2013; Wang et al., 2011). No entanto, somente dois dos dez casos estudados apontam tais conhecimentos como um fator que contribui com a sobrevivência de suas empresas. Estes fazem planejamento, estudo de mercado, análise do cenário, fizeram estudos sobre o produto e a localidade para a criação do negócio. Possuem conhecimento técnico em administração, gestão de empresas, gestão de pessoas e processos, marketing e investimento. Os demais administram seus negócios com o conhecimento prático adquirido em experiências anteriores e com o aprendizado do dia a dia.

Entretanto, Alves et al. (2013) reconhecem que muitos dirigentes de MPEs não utilizam ferramentas de gestão por desconhecimento, assim acabam por administrar de maneira informal e intuitiva, sem um método ou uma lógica, caracterizado por Fillion (1999) como operadores, que são aqueles que fazem o que acham que deve ser feito dentro de suas habilidades e capacidades.

“[...]tudo que eu faço é do dia a dia mesmo, que nem a parte dos marreteiros, nós não temos estudo mas temos a experiência de fazer bem com o conhecimento da prática.”(Alemão)

“[...]eu tenho que tratar o cliente bem o cliente não volta mais, tem que observar a comida, tem que fazer a parte administrativa tem que fazer tudo, mas isso você com o tempo vai conhecendo.” (Luis).

Dessa forma, foi possível perceber nessa seção que os principais fatores que contribuem com a sobrevivência desses negócios são: Relacionamento, inovação, administração e localidade. Ainda, pode-se observar na Figura 24 que a localidade é o único fator apontado em todos os casos como elemento fundamental para a sobrevivência do negócio, corroborando Julien (2010).

Sobrevivência das MPEs - Resumido	
Alemão	Relacionamento, localidade, inovação.
Antônio	Localidade, atendimento, qualidade, presença do proprietário no local, promoções e preço.
Gustavo	Persistência, inovação, determinação, organização e localidade.
Laércio	Organização, tradição e localidade.
Gil	Relacionamento, atendimento e localidade.
Wesley	Administração, planejamento, inovação e localidade.
Willian	Administração, planejamento, atendimento, inovação, relacionamento e localidade.

Figura 24: Sobrevivência de MPEs - Resumido

FONTE: Organizado pela autora

4.2.6 DIFICULDADES E FACILIDADES

Os micro e pequenos negócios representam uma significativa fatia da economia no Brasil, com representatividade em geração de empregos e movimentação da economia do país, caracterizando-se como um dos principais pilares da economia nacional (Koteski, 2004; Massey & Campbell, 2013). Mas abrir uma empresa no Brasil não é uma tarefa muito fácil, é preciso determinação e força de vontade, como narra um dos empreendedores.

“[...]a burocracia no Brasil ainda emperra muito na abertura de uma empresa.”
(Willian).

Para os empreendedores deste estudo, são diversas as dificuldades encontradas e as facilidades percebidas, para tanto os aspectos apresentados serão divididos em: quais foram as principais dificuldades e facilidades encontradas na criação da empresa; e quais são enfrentadas no dia a dia para a sobrevivência do negócio.

Criação da Empresa	
Dificuldades	Facilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Achar um ponto comercial que seja bom para o negócio e as mesmo tempo que esteja dentro do orçamento disponível para o investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possuir vínculo com o clube, com o time. Estar diretamente ligado aos torcedores e a todas as frentes vinculadas ao time de futebol relacionado à arena.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lidar com produtos licenciados pelos clubes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento técnico em administração, aprimoramento e preparo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldade no início do negócio, para se tornar conhecido, para formar clientela e adquirir a confiança dos fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Linhas de crédito para micro e pequenos empresários.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encontrar pessoas para trabalhar qualificadas, comprometidas ou com disposição e interesse em aprender. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoio da família.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de recursos financeiros para abrir o negócio. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de informação para abrir uma empresa, por onde começar, documentação, preparo do local, normas, leis, recursos obrigatórios. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Burocracia pesada e morosa. 	

Figura 25: Aspectos dificultadores e facilitadores para a criação da empresa

FONTE: Organizado pela autora

Dentre os principais aspectos dificultadores para a criação da empresa estão os fatores relacionados à limitação de recursos e falta de informações. Já entre as facilidades encontradas estão a relação com o contexto e bases de apoio: conhecimento, família e linhas de crédito, embora na mobilização de recursos para a criação das empresas, nenhum empreendedor pesquisado tenha utilizado-se desse recurso.

Sobrevivência de MPes	
Dificuldades	Facilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acumulo de funções do proprietário, por ser uma micro empresa, tem fazer quase tudo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possuir vínculo com o clube, com o time. Estar diretamente ligado aos torcedores e a todas as frentes vinculadas ao time de futebol relacionado à arena.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lidar com produtos licenciados pelos clubes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcerias com fornecedores de produtos comercializados na empresa, em troca de publicidade.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependar exclusivamente da movimentação da arena. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A presença do proprietário na direção do negócio.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não ter vocação para o negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento em administração e gestão de empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impostos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tradição do negócio, estar a muitos anos bem estruturado no mercado.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O peso da responsabilidade sobre o negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A lealdade, fanatismo e devoção do torcedor, faz com que ele consuma produtos e serviços relacionados ao clube, independentemente do time estar ganhando ou não campeonatos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formar um time, capacitar pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A movimentação da Arena
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ter organização administrativa e financeira do negócio.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Linhas de crédito para micro e pequenos empresários.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoio da família.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ter bons e amplos relacionamentos.

Figura 26: Aspectos dificultadores e facilitadores para a sobrevivência da empresa

FONTE: Organizado pela autora

Antes da apresentação da análise dos aspectos dificultadores e facilitadores para criação e sobrevivência desses negócios, vale ressaltar que a quantidade de aspectos facilitadores apresentam-se em maior quantidade na sobrevivência do que na criação desses negócios e ao contrário disso, na fase de criação da empresa, os empreendedores encontram mais dificuldades do que facilidades. Serão apresentadas a seguir, as principais dificuldades.

Principais dificuldades encontradas	
Alemão	Impostos altos e baixa movimentação em dia sem jogos na arena.
Antônio	Encontrar pessoas comprometidas e dispostas em trabalhar e aprender.
Gustavo	Muitas mudanças no mercado, fechamento da arena para reforma por cinco anos.
Luis	Formar um time, capacitar pessoas, acúmulo de funções do dirigente.
Laércio	Encontrar mão de obra qualificada.
Guinho	Recursos para abrir o negócio.
Gil	Burocracia e volume de documentos obrigatórios.
Wesley	Encontrar shopping que acreditasse em seu projeto inovador e encontrar mão de obra com um bom nível de qualificação, treinar pessoas.
Willian	Burocracia brasileira e acúmulo de funções do gestor.

Figura 27: Principais dificuldades encontradas

FONTE: Organizado pela autora

De acordo com o referencial teórico apresentado nesta pesquisa, a limitação ou escassez de recursos é apontada como um dos aspectos dificultadores para a sobrevivência de micro e pequenos negócios (Cezarino & Campomar, 2006; Lima, 2010). No entanto, para somente dois dos empreendedores entrevistados a limitação de recursos não foi apontada como uma dificuldade, uma vez que sobrecarrega o proprietário dirigente do negócio, de acordo com a Figura 27. Também as questões relacionadas à gestão de pessoas como: selecionar, treinar e capacitar funcionários, é uma dificuldade enfrentada no dia a dia. Por exemplo, empreendedores fecham lojas, tem dificuldade para formar equipes e encontrar pessoas qualificadas, conforme depoimentos abaixo:

“[...]até você formar um time demora. Você não forma do dia pra noite, você demora, vai pondo uma peça aqui, uma peça ali, tirando daqui... então até você achar as pessoas certas é difícil...” (Luis).

“A mão de obra qualificada que é muito difícil de achar, desempregado tem muita gente, mas que queira trabalhar e que seja qualificado são poucas.” (Antônio).

“[...]a grande dificuldade que a gente teve foi de mão de obra, são só dois funcionários, mas é difícil de acertar.” (Laércio)

“Eu tive que fechar duas das três lojas que cheguei a abrir porque eu não conseguia estar nas três o tempo todo e não tinha gente capacitada pra cuidar[...]” (Wesley).

Uma outra dificuldade encontrada por dirigentes de micro e pequenos negócios é apontada por Berry (1998), que destaca a centralização do proprietário dirigente como uma

dificuldade, uma vez que, devido a limitação de recursos humanos o dirigente acaba por não ter com quem dividir as ações de gestão da empresa e nem pessoas a quem delegar atividades operacionais, tendo ele mesmo que assumir vários papéis dentro da empresa, além de decisor.

“Eu represento a empresa, eu sou o dono então eu tenho que tratar o cliente bem senão o cliente não volta mais, tem que observar a comida, tem que fazer a parte administrativa tem que fazer tudo[...]” (Luis).

“[...] é mais difícil por que você tem que fazer tudo por ser pequena empresa. Tem que conquistar o mercado, conquistar o cliente, você tem que cuidar pra ter produto, cuidar do atendimento, da comida[...]” (Willian).

Existem outros fatores apontados por Silva, et al. (2014) que podem ser considerados dificultadores para o segmento das MPEs. Entre eles estão as constantes mudanças no mercado, tornando-o dinâmico e por vezes, conturbado exigindo atenção e capacidade de adaptação pelos empreendedores. Um exemplo disso é o caso de Gustavo, que passou por diversas dificuldades em sua trajetória: o fechamento do shopping onde sua loja estava instalada, dificuldade em comercializar produtos licenciados do clube:

“Os primeiros seis, sete anos foram muito difíceis aqui também, por que essa parte de artigos licenciados pelos clubes deu um giro muito grande agora, no começo eram poucos artigos licenciados então nosso leque de produtos para vender era bem menor.” (Gustavo).

E durante os quatro anos da reforma, que transformaria o antigo estádio na Arena Allianz Parque:

“Nós ficamos quatro anos sem estádio aqui, esses quatro anos foram...foram difíceis. Nesses quatro anos o Palmeiras jogava no Pacaembu, então o movimento de pessoas era...era bem pequeno aqui.” (Gustavo).

A reabertura da Arena trouxe mais movimento para a loja de Gustavo, no entanto, trouxe também outro fator que seria uma nova situação a ser enfrentada. A abertura de uma loja nas dependências da arena, localizada imediatamente em frente à loja de Gustavo, vendendo os mesmos produtos, mas Gustavo vem administrando com segurança e parceria, demonstrando adaptabilidade para lidar com as constantes mudanças no mercado (Silva, et al., 2014).

“[...]essa loja é alugada pelo clube para um lojista. A gente quando não tem um produto direciona para eles e vice versa, mas nos temos muito mais variedades que eles por que a loja deles é uma mini loja, muito pequenininha fisicamente, então nos temos o dobro de produto que eles.” (Gustavo).

Entre as dificuldades apresentadas pelos empreendedores respondentes, não foi possível identificar a falta de profissionalização na gestão e ausência de conhecimentos em administração de empresas, como uma dificuldade apontada pelos mesmos, entretanto, de

acordo com Oliveira, et al. (2013), essa é uma das principais dificuldades encontradas por pequenos empreendedores. Esse fato nos leva a evidenciar que, como os empreendedores que não possuem conhecimentos em administração dirigem sua empresa de maneira informal e intuitiva, (Alves, et al., 2013), não sabem o que não sabem, por esse motivo não apontam o desconhecimento como uma dificuldade.

Dentre os principais aspectos apresentados nesse estudo que facilitam a condução desses pequenos negócios estão:

PRINCIPAIS FACILIDADES ENCONTRADAS	
Alemão	Relacionamento com a comunidade Santista e torcedores do clube.
Antônio	Bons relacionamentos. Amigos que o ajudaram financeiramente e dada uma oportunidade o convidaram para abrir o seu negócio.
Gustavo	O fanatismo dos torcedores pelo time que os levam a comprar qualquer tipo de objeto que o traga como tema.
Laércio	Trabalhar em família.
Terry	A desorganização do brasileiro, que compra as coisas de última hora e o hábito do brasileiro de comer salgados.
Guinho	Relacionamento com a comunidade Palmeirense, tanto da torcida organizada quanto da escola de samba do palmeiras.
Gil	Linhas de crédito para pequenos empresários e apoio dos bancos.
Wesley	O conhecimento formal na área de administração e a experiência em multinacionais, facilidade em desenvolver projetos.
Willian	O despreparo da concorrência foi a principal facilidade destacada por Willian.

Figura 28: Principais facilidades

FONTE: Organizado pela autora

“Existem créditos para pequenos empresários. Os bancos ajudam muito na hora de liberarem os créditos com juros baixos, o que não pode é misturar, se você emprestar um dinheiro para o capital de giro, você não pode aplicar em outra coisa, porque aquele juro de 3% pode afundar você, tenho que fazer essa distinção.” (Gil).

“O bom da arena é que o torcedor compra, desde que tenha algo do Palmeiras, desde um abajur, sabe... até uma espátula para limpar a panela entendeu, é muito grande a variedade, fora as camisas que são o carro chefe.” (Gustavo).

“[...] trabalhar com seriedade foi o que mais ajudou e sempre na mão dos familiares... acho que é o que dá certo.” (Laércio).

“Tinha muito contato com Galoucura e com presidente da Mancha Verde, Paulinho Serdan. Tinha amizade e sabia que ele ia abraçar a ideia ia gostar... foi o que mais facilitou.”(Guinho).

“[...]na verdade no mercado hoje a única parte que facilita é que o despreparo da concorrência é muito grande. Hoje se você tiver um pouquinho de boa vontade um pouquinho de organização você se diferencia, você se destaca então dependendo da

situação no meu ramo ainda de alimentação é um destaque ainda é você ter o mínimo.” (Willian).

4.2.7 INFLUÊNCIA DA ARENA

Esse estudo contemplou o entorno das arenas esportivas dos principais clubes de futebol do estado de São Paulo: Corinthians Sport Club Paulista, Santos Futebol Clube, São Paulo Futebol Clube e Sociedade Esportiva Palmeiras. Essas arenas estão instaladas em duas importantes cidades do estado, a Capital São Paulo e a cidade de Santos.

Arena	Clube	Inauguração	Localização	Capacidade de Público
Allianz Parque	Palmeiras	19/11/2014	São Paulo-SP, Bairro Perdizes	43.600
Arena Corinthians	Corinthians	18/05/2014	São Paulo-SP, Bairro Itaquera	48.000
Cícero Pompeu de Toledo	São Paulo	02/10/1960	São Paulo-SP, Bairro Morumbi	72.000
Urbano Caldeira	Santos	12/10/1916	Santos-SP, Vila Belmiro	16.798

Figura 29: Dados Arenas

FONTE: Organizado pela autora

As arenas Allianz e Corinthians são as mais recentes, entretanto o Allianz Parque é o antigo estádio Palestra Itália, totalmente reformado e modernizado. Possuía uma estrutura limitada e diferente de hoje. Já a arena Corinthians foi construída para ser sede da Copa do Mundo de Futebol da FIFA 2014. Essa arena sediou a abertura do evento e recebeu o primeiro jogo do Brasil naquele campeonato.

De acordo com Julien (2010) os negócios afetam e são afetados pelo meio onde o contexto é explorado pelos empreendedores a fim de encontrar oportunidade, competitividade, inovação e ainda, desenvolvimento local, corroborando estudos de Rubio (2005), em que o entorno de uma instalação esportiva pode ser altamente explorada e oferecer desenvolvimento para o local.

Rubio (2005) traz o exemplo do que ocorreu no entorno do *Stade Olympique du Colombes* na França nas Olimpíadas de 1924, quando os franceses perceberam ali uma oportunidade e passaram a explorar o local vendendo produtos que faziam menção ao evento

esportivo. Isso gerou para a região um grande desenvolvimento no âmbito comercial que continuou a crescer ao longo dos anos.

Nesta pesquisa, foi possível identificar que a arena foi a principal influenciadora na criação da maioria dos negócios estudados (sete) e ainda exerceu influência em todos os casos estudados em algum momento e de alguma maneira. Essa influência se deu na forma de produto, serviço, nome do estabelecimento, ambientação, decoração, atendimento, entre outros, evidenciando a identificação de oportunidade (Baron & Shane, 2007) dada a proximidade com a arena e o público que a frequenta.

De acordo com DaCosta et al. (2008), a estrutura da arena e os eventos que nela ocorrem, podem ser um atrativo para a criação de pequenos negócios, a exemplo de como o entorno do *Centennial Park* em Atlanta – EUA se desenvolveu nas olimpíadas de 1996. A região atraiu centenas de negócios comerciais e construções tornando-se uma região privilegiada na cidade. Apresentamos aqueles para os quais a arena foi a principal motivação para a criação do negócio identificado nesta pesquisa.

A Confraria do Alemão foi instalada em frente à arena Urbano Caldeira para atender principalmente ao público de torcedores frequentadores dos jogos de futebol. Alemão já possuía uma lanchonete no interior da arena fazia quase vinte anos quando decidiu abrir o seu bar, aos perceber que havia um bar fechado bem em frente a arena. Este afirma que em dias de jogos chega a vender de quinze a vinte peças de pernil em lanches, que é o seu produto carro chefe e que, além de torcedores, recebe também pessoas da imprensa que já o conhecem e param em seu bar para comer o lanche.

“[...]todo mundo sabe que eu gosto do Santos então o pessoal vem aqui, o meu bar aqui é um ponto de referência né. Eu tenho mais fregueses em dia de jogos de fora do que da própria cidade e o pessoal do interior chega aqui cinco, seis horas antes do jogo e já vem pra cá.” (Alemão).

O restaurante e lanchonete Xiqueirão de Luis, foi criado estrategicamente em frente a arena Allianz Parque para ser um bar temático do time do Palmeiras. O nome do restaurante pode parecer estranho, mas para o público do futebol e em especial para os torcedores do Palmeiras é completamente adequado, pois faz menção aos “porcos”, apelido adotado pelos torcedores desse clube.

“[...] à partir da ideia da construção da arena foi vislumbrada a ideia de comprar um imóvel próximo e apareceu essa oportunidade na qual foi adquirido essa casa já com a

intenção de se criar essa casa temática em relação ao palmeiras por estar em frente a arena, a vinda pra cá foi em função da construção da arena.” (Luis).

“O nome Lancheteria Xiqueirão, é de chiqueiro né, que recebe os torcedores porcos no bom sentido. Em dia de jogo a movimentação é muito grande...nós trabalhamos muito domingo passado com o jogo palmeiras e Corinthians, tinha muita gente de fora, muita gente do interior...e na parte de baixo tem o porão do porco que a gente utiliza ali para dias de jogos, ali tem telão e a gente serve porções e cerveja em lata pra não ter problema.” (Luis).

A loja Palestra Mania de Gustavo, no início vendia produtos esportivos diversos, mas a escolha do local se deu devido à existência do clube Sociedade Esportiva Palmeiras. Para Gustavo, o público que frequenta um clube, que faz atividade física, academia, natação, futebol e outros esportes era um público potencial para sua loja de artigos esportivos.

Com o tempo e a movimentação do estádio Palestra Itália (hoje Allianz Parque), Gustavo foi identificando a oportunidade da venda de produtos do time de futebol Palmeiras. Percebeu que havia procura então aos poucos foi se especializando em produtos exclusivos do Palmeiras. Esse caso confirma Fernandes (2013), que para ele as arenas afetam a cadeia produtiva do futebol “abrindo espaço para demandas por novos produtos e serviços e constituindo-se em uma oportunidade para potencializar novos empreendimentos e negócios associados” (Fernandes, 2013 p. 63).

“A idéia foi ficar em frente ao clube para vender artigos esportivos em geral mas aos pouquinhos a gente foi se direcionando para artigos exclusivo do palmeiras porque tinha procura e dos últimos anos pra cá houve uma...houve um aumento muito grande porque os clubes descobriram esse filão de artigos licenciados, então nos especializamos. Hoje, já há cinco anos, nós temos uma loja virtual, então a gente vende para o Brasil inteiro.” (Gustavo).

Guinho e seu sócio vivem a cultura palmeirense, ambos torcem pelo time, fazem parte da torcida organizada e da escola de samba do Palmeiras. Essas foram as principais motivações para que eles criassem a Porqueria Store. Esse nome faz menção ao apelido dos torcedores “porcos” do Palmeiras. Por essa razão, na criação do negócio, a escolha do local veio junto com a escolha dos produtos, do nome da loja e do público que eles querem atingir.

“Eu não teria aberto em outro local não, surgiu de aqui, por causa que somos palmeirenses, somos da mancha, tem o estádio e a gente vive aqui...a gente vem de segunda a segunda aqui. Se fosse pra ter aberto em outro canto de jeito nenhum porque em dia de jogo tem muito, mas muito mais movimento, vem torcida do Palmeiras de tudo quanto é lado, torcida organizada do Palmeiras...só na segunda feira a gente não abre porque a rua acaba sendo morta porque o clube também não abre, o associado do Palmeiras também frequenta aqui.” (Guinho).

Empresa	Referência à Arena	Evidência
Confraria do Alemão	O empreendedor foi presidente da torcida organizada do Santos e possui treze tatuagens do time pelo corpo. e o brasão do time está estampado na fachada do estabelecimento.	
Estádio Café (Antônio)	O nome do estabelecimento e a logomarca fazem menção à arena e ao futebol. <i>(Terminal em dia de jogo)</i>	
Palestra Mania (Gustavo)	No nome do estabelecimento a ambientação da loja e a logomarca fazem menção ao Palmeiras e produtos comercializados são exclusivos do clube.	
Palmeiras Lanches (Laércio)	O nome do estabelecimento e adesivos decorativos na parede fazem menção ao clube.	
Restaurante Xiqueirão (Luis)	O nome do estabelecimento, a ambientação e toda a decoração fazem menção ao clube.	
Porqueria Store (Guinho)	O nome do estabelecimento e a logomarca fazem menção ao clube e os produtos são exclusivos da escola de samba do Palmeiras e das torcidas aliadas do clube.	
Villa Saad (Gil)	O bar Vila Saad é conhecido como o Bar do são-paulino. Gil se prepara para receber torcedores nos dias de jogos.	
W.Dog	Por estar próximo à Arena Corinthians, a W.Dog criou os lanches temáticos durante a Copa do Mundo de 2014. Em 2015, lançou o Dog Corinthiano e faz promoções para torcedores em dias de jogos.	
Tempero Brasil (Willian)	O restaurante tem uma parede com brasões da Sociedade Esportiva Palmeiras e em dias de jogos serve a "Porção do Palmeiras".	

Figura 30: Referência Empresas e Arenas

FONTE: Elaborado pela autora

Na Figura 30, é possível compreender a posição de Julien (2010) no que tange a influência do meio e Baron e Shane (2007), quando percebe-se que, mesmo que a arena não tenha sido a motivação para a criação do negócio, se torna uma fonte de inspiração para a identificação de oportunidades. Cada empreendedor explorou a arena de acordo com sua estratégia e criatividade.

O fato é que Anderson e Goeree (1997) consideram que a localidade é o fator que se apresenta com maior relevância para o sucesso de negócios de varejo, assim como para o marketing, o produto é o fator mais importante e a presente pesquisa ratifica essa afirmação. Nos casos pesquisados neste estudo, pode-se identificar a localidade como um dos fatores que contribui com a sobrevivência de todas as empresas pesquisadas, que possuem três anos de existência ou mais. Esse recorte se deve ao índice de mortalidade de 24,4% das MPEs nos primeiros dois anos de vida, de acordo com o SEBRAE (2013).

Para Laércio, por exemplo, que já atua na direção da empresa que era de seu pai há vinte anos, conta que tem adiado o seu desejo de atuar como advogado devido ao sucesso do negócio, que já era satisfatório durante a existência do antigo estádio Palestra Itália, manteve-se com um bom movimento durante que se deve às obras de reforma da arena devido à grande concentração de mão de obra das empreiteiras e vem superando as expectativas desde a inauguração da nova arena Allianz Parque em novembro de 2014.

“Eu sou formado em direito, advogado, meu irmão também e a gente queria parar com a lanchonete, mas com a perspectiva da reinauguração do estádio a gente preferiu ficar mais um tempinho pra ver como ia funcionar o estádio novo, mesmo porque, nos quatro anos que a arena ficou fechada para reforma, não tinha o estádio, mas tinha muita mão de obra aqui, muitos trabalhadores que consumiam aqui. Então o estádio influencia bastante, como te falei, mesmo com o momento difícil do país, sempre tem um evento, um jogo que te salva né...eu tenho amigos que tem restaurantes em Pinheiros e eu vejo a dificuldade que eles estão passando...o que me mantém aqui até agora realmente é o estádio.” (Laércio).

Gustavo, por sua vez, criou sua empresa motivado pela existência da arena, mais especificamente interessado no público que freqüentava o clube social do Palmeiras. Com o tempo, percebeu o interesse do público nos produtos exclusivos do time de futebol Palmeiras e hoje sua empresa relaciona-se totalmente com a arena e com o contexto. Sobrevive de produtos licenciados do clube, e seu público são torcedores e afetos ao time de futebol Palmeiras, corroborando Julien (2010), que afirma que empreendedores conseguem explorar e tirar

vantagem do meio, não somente para a criação de uma empresa, mas para sua sobrevivência e desenvolvimento.

“A inauguração da nova arena trouxe pra gente a possibilidade de ter dia de jogo aqui... então dia de jogo hoje faz diferença porque tem uma movimentação bem maior. Além de que tem muita gente que vem assistir o jogo do interior, de outros estados e esse pessoal não tem a possibilidade de comprar esses produtos que nós temos aqui, nas cidades deles, então sempre dia de jogo são dias muito bons.”(Gustavo).

“O bom da arena é que o torcedor compra, desde que tenha algo do Palmeiras, desde um abajur, sabe...até uma espátula para limpar a panela[...].” (Gustavo).

No caso de Gil, que embora seja torcedor do time São Paulo, não escolheu a localidade para abrir sua empresa devido a existência da arena, mas sim por conveniência, surgiu a oportunidade e estava dentro do orçamento. Entretanto, Gil rapidamente identificou a oportunidade de explorar o contexto local, a existência da arena e a movimentação de torcedores em dias de jogos (Baron & Shane, 2007; Julien, 2010). Seu bar possui ambientação e decoração nas cores do time do São Paulo e em dias de jogos o bar promove um acolhimento aos torcedores, principalmente os que vem de outras cidades e chegam com até cinco horas de antecedência.

“O bar estando caracterizado pelas cores do time do São Paulo atrai o torcedor porque as pessoas tem referência, - vamos nos encontrar lá no bar São Paulino. O futebol aqui é muito importante, em dia de jogo todos ganham. Se é dia de jogo grande, as pessoas chegam 5 horas antes aqui pra beber e comer, saem na hora do jogo e quando termina o jogo eles ainda passam aqui...então o jogo representa 40% ou mais da lucratividade, por exemplo, um dia de jogo vende por uma semana de trabalho.” (Gil).

Diferentemente de Gil, devido à sua formação, Willian já tinha em mente que sua empresa deveria ser instalada em uma região que contasse com estruturas que viessem a contribuir com a sobrevivência do negócio, como universidades, regiões com concentração de empresas e escritórios ou estádios de futebol.

“Eu procurei vários negócios várias vezes, vários lugares que fossem próximos a faculdades, próximos de estádios de futebol com movimento de gente claro, próximos de empresas, próximo de diversos comércios que viessem a sustentar o estabelecimento... dar demanda ao estabelecimento.” (Willian).

A oportunidade para Willian surgiu na região da arena Allianz Parque enquanto esta ainda encontrava-se em obras. Segundo Willian, nesse período não havia muita procura naquela região e ele conseguiu adquirir o imóvel por um valor menor do que havia encontrado no entorno do Estádio Municipal Pacaembu, também na cidade de São Paulo e na região da arena do São Paulo Futebol Clube, no bairro Morumbi na mesma cidade. Esse comportamento

caracteriza-se como identificação de oportunidade. Willian foi capaz de perceber que logo que a arena fosse inaugurada a região seria mais valorizada e estava certo de que a movimentação da arena contribuiria com o seu negócio, o que de fato aconteceu.

“A movimentação do estádio contribui bastante com o sucesso do negócio. Antes era bom, agora esta ótimo. Essa explosão veio muito depois que o estádio abriu. A abertura do estádio deu um up muito grande no faturamento assim...por exemplo se eu ganhava 8 reais, hoje eu ganho 25 reais, a questão do extra do estádio, você pode elevar preço...pode cobrar mais caro, você pode ter uma cobrança diferente em dia de jogo que é um cliente que ta vindo no serviço...a demanda cresce e tem muito pouco comercio pra atender essa demanda do jogo, então você pode elevar o preço .”
(Willian).

Terry, embora seu negócio não esteja relacionado com a arena ou ao time de futebol, percebeu que em dias de jogos a Salgado Mania vende muito mais coxinhas do que em dias normais, e que os torcedores que chegam mais cedo para assistir ao jogo, passeiam pelo shopping Itaquera, então ela já sabe que em dias de jogos o faturamento aumenta, assim como Antonio, que em dias de jogos se prepara para receber o grande volume de torcedores que se concentra na região dos quiosques no terminal Itaquera sempre após os jogos. Segundo Antonio muitos torcedores deixam para lanchar nos quiosques devido ao alto custo dos produtos no interior da arena.

Já a W.Dog, beneficiou-se da existência da arena de maneira mais direta. Com a realização da Copa do Mundo de Futebol no Brasil em 2014, tendo como uma das sedes para a realização dos jogos a arena Corinthians, região de instalação da W.Dog, Wesley percebeu uma oportunidade e inovou. Criou o “Lanche da torcida”. Pesquisou os ingredientes mais comuns de cada país e elaborou um lanche que lembrasse a cultura local além de produzir ospães nas cores das bandeiras dos países. Foi um sucesso. Deu tão certo que Wesley não parou mais. No início do ano 2015 criou o “Lanche Corinthians”, um sanduíche de pernil, típico de estádios de futebol com pão nas cores preta e branca, que são as cores do clube.

Para Coates (2007), existem defensores dos estádios de futebol como promotores do desenvolvimento econômico local. Estes trazem como principal argumento a movimentação da instalação esportiva, em especial em dia de jogo, promovendo mais lucros para os negócios em seu entorno e observa-se que nos casos apresentados, é exatamente isso que acontece, a localidade passa a ser um ator do desenvolvimento desses negócios (Julien, 2010).

4.2.8 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

A presente pesquisa trouxe como um dos objetivos específicos a identificação das competências dos empreendedores que se estabelecem no entorno de arenas esportivas. A identificação dessas competências contribuiu com a compreensão do que pode estar por trás da criação e sobrevivência desses pequenos negócios, pois as competências empreendedoras são consideradas essenciais para o desempenho de micro e pequenas empresas.

Para identificar as competências empreendedoras dos participantes a presente pesquisa apoiou-se na tipologia de competências empreendedoras de Man e Lau (2000; 2005), conforme Figura 31.

Tipologia de Competências	
Man e Lau (2000, 2005)	Identifica Oportunidades, possui habilidades de Relacionamento, é Comprometido, possui conhecimento Conceitual, de Estratégia e competências Organizadoras e Administrativas. Possui competências de Inovação, competências Sociais, de Aprendizagem e Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional.

Figura 31: Tipologia de Competências Empreendedoras

FONTE: Organizado pela autora

São as competências empreendedoras que diferenciam o empreendedor do não empreendedor. De acordo com Jain (2011), empreendedores tendem a perceber oportunidades com mais facilidade que os indivíduos não empreendedores e para Baron e Shane (2007) essa habilidade é construída no decorrer de sua vida, incluindo as experiências vividas e os conhecimentos adquiridos.

Entre as competências empreendedoras, estão as competências de estratégia, organizadoras e administrativas, de acordo com Man e Lau (2000), o que significa que o empreendedor é capaz de planejar, organizar, liderar, controlar e possui visão de negócio. Para autores como Alves et al. (2013), Oliveira et al. (2013), Roche (2002) e Wang et al. (2011), o conhecimento formal em administração, estratégia e gestão, compõem um importante aspecto que contribui com a sobrevivência das MPEs.

Embora toda essa importância atribuída aos conhecimentos em administração para os pequenos empreendedores, a maioria dos entrevistados neste estudo não possui conhecimento formal em administração. Os conhecimentos foram adquiridos com o tempo e com a prática, assim fazem a gestão de suas empresas pautados mais na intuição do que em técnicas (Sarasvathy, 2001).

Competências de Estratégia, Organizadoras e Administrativas	
Antônio	<i>"Pra mim o sucesso do negócio é o dono estar trabalhando junto. Tem aquele ditado que diz que o olho do dono é que engorda o porco, então não saio[...]"</i>
Gil	<i>"[...]eu não me baseio em nada que me ajude, faço as minhas contas, a gente tem os programas de computador que atualiza o estoque, a venda, o que me ajuda bastante, mas é só isso mesmo. Mas eu estou sempre andando pela região pra ver se eu estou deixando algo a desejar ao meus clientes em relação a outros estabelecimentos."</i>
Laércio	<i>"Minha administração é muito boa. Pode ser até um pouco rigorosa mas é o que ajudou bastante mas não faço controle de nada não... é tudo no "olhometro" mesmo, vê o que ta faltando, se o jogo é bom ou não é, e vê o que vai pedir."</i>
Wesley	<i>"Minha experiência em empresas multinacionais me ajudou bastante, eu participei da elaboração de projetos importantes então eu sabia como fazer um bom planejamento. Estudava de dia e de noite, escrevia o projeto de madrugada [...]"</i>
Willian	<i>"O meu negócio é destacado aqui na região...muito é questão de relacionamento, marketing, preparação, tudo isso eu fui buscar entendeu, eu busquei, a faculdade me deu isso e estudei, eu pesquisei...é mais fácil quando você tem o conhecimento e o caminho das pedras então o conhecimento técnico é uma coisa determinante pra mim."</i>

Figura 32: Competências de Estratégias, Organizadoras e Administrativas

FONTE: Organizado pela autora.

A média de idade das MPEs pesquisadas é de oito anos, o que supera a faixa de maior risco de mortalidade desse segmento que é de cinco anos de acordo com o SEBRAE (2013). Laércio por exemplo, aplica os conhecimentos que adquiriu trabalhando com o pai. Antônio acredita que sua principal estratégia é estar presente cuidando do negócio, Gustavo e Alemão foram adquirindo experiência com o tempo e Gil tem como principal estratégia atender bem o cliente e analisar o mercado, no entanto, todos o fazem intuitivamente. Os empreendedores participantes dirigem suas empresas de maneira informal e intuitiva (Alves et al., 2013; Sarasvathy, 2001).

A competência de oportunidade, considerada um ponto central no processo empreendedor (Man & Lau, 2000), foi identificada como uma importante competência presente nos empreendedores pesquisados. A competência de oportunidade destacou-se neste estudo por estar presente em todos os casos, de uma forma ou de outra, conforme Baron e Shane (2007). Para estes autores a competência de inovação relaciona-se à competência de oportunidade. Uma inovação pode partir da percepção de uma necessidade não atendida, da visão de um novo negócio, local ou uma nova forma de se desenvolver algo.

Competência de Oportunidade	
Alemão	"Eu adquiri aqui em 1994. Era um bar que estava abandonado em frente ao estádio, então eu peguei e abri o meu bar[...]" "O arrendatário do bar abandonou porque começou a proibir a venda de bebida alcoólica no estádio aí na época não interessou para arrendatário nenhum, eu peguei, era mais um motivo para eu ficar perto do Santos."
Antônio	"[...]a gente trabalha com negócio de vale transporte a gente trabalhava na boca de metrô, aí a gente via aquele movimento todo entendeu? Aí foi onde surgiu essa ideia de por barraquinha de camelô."
Gil	"Fiz a pintura do bar nas cores do São Paulo porque as pessoas tem referência, 'Vamos nos encontrar lá no bar São Paulino'... e quando é dia de jogo grande, as pessoas chegam cinco horas antes aqui pra beber e comer, saem na hora do jogo e quando termina eles ainda passam aqui."
Guinho	"O presidente da Mancha Verde abraçou a ideia de vender o material da escola de samba, como tem muita gente e o espaço ali é muito pequeno[...]"
Gustavo	"A ideia foi ficar em frente ao clube para vender artigos esportivos em geral, mas aos pouquinhos a gente foi se direcionando para artigos exclusivos do palmeiras porque tinha procura..."
Laércio	"Aí que ta, durante a reforma não tinha o estádio mas tinha muita mão de obra aqui, muitos trabalhadores então eles consumiam aqui."
Willian	"[...]tenho alguns contratos, por que tem empresas de fast food que não pode fornecer fast food para o funcionário devido a uma lei que saiu no ano passado e eu acabei fazendo convênio com eles."

Figura 33: Competência de Oportunidade

FONTE – Organizado pela autora

Partindo do conceito de identificação de oportunidade de Baron e Shane (2007), que consideram que uma oportunidade pode ser percebida a partir de uma aparente necessidade não atendida, da percepção de um novo negócio, um novo local ou uma nova forma de se desenvolver algo, é possível identificar nos casos levantados diferentes visões, considerando que o empreendedor segundo Vale (2014), é um ser complexo com visão diferenciada, voltada para a identificação de oportunidade.

Alemão identificou uma oportunidade de ter o seu próprio negócio e ainda de estar mais próximo do time de futebol do qual era torcedor, quando o arrendatário da lanchonete no interior da arena Santos desinteressou-se pelo negócio. Alguns anos depois, Alemão identificou uma nova oportunidade ao perceber a existência de um estabelecimento fechado em frente à arena e que ali poderia ser um bar para receber o seu público, onde encontra-se até os dias atuais.

Guinho e Gustavo identificaram a oportunidade de explorar o entorno da arena Palmeiras. Guinho com a venda de produtos relacionados ao clube, não fez planejamento, mas

percebeu que ninguém mais vendia os produtos das torcidas aliadas aqui em São Paulo e os produtos da escola de samba eram vendidos de maneira precária e amadora no galpão da escola, ali na loja teriam mais visibilidade e organização. Gustavo, que quando abriu sua empresa em frente ao portão principal da arena esperava vender materiais esportivos para os frequentadores do clube social do Palmeiras, mas logo percebeu a procura por produtos relacionados ao clube e identificando essa oportunidade, foi modificando sua oferta até se tornar uma loja especializada em produtos do Palmeiras.

Luis e Willian viram a oportunidade de adquirir um imóvel no entorno da arena Palmeiras durante sua reforma, devido à desvalorização da região nesse período, justamente por não haver a movimentação da arena. Entretanto ambos apostaram na movimentação futura da nova arena e não se arrependeram.

Terry por exemplo, encontrou no seu primeiro emprego no Brasil a oportunidade de virar uma empresária. Wesley, identificou em 2014, ano de realização da Copa do Mundo de Futebol no Brasil, a oportunidade de explorar o fato de estar próximo a uma arena sede do evento, contando com a movimentação de público, brasileiros e estrangeiros no local, e assim, demonstrando já outra competência, a de Inovação, criou o Lanche da Torcida. Pesquisou e elaborou lanches com ingredientes típicos de cada país.

Competência de Inovação	Inovação
<i>"Meu amigo conversou comigo pra fazermos uma loja que não se tem ainda."</i> (Guinho).	Negócio e Produto
<i>"[...]essa ideia do bar temático é bem bacana, não tinha ali ainda e está tendo uma aceitação muito boa, as pessoas vem e ficam surpresas com o tipo de cuidado o tipo de decoração, nós demoramos 98 dias para decorar essa casa, só a decoração."</i> (Luis).	Negócio e forma de atuação
<i>"... na parte de baixo tem o porão do porco que a gente utiliza ali para dias de jogos, ali tem telão e a gente serve porções e cerveja em lata pra não ter problema."</i> (Luis).	Forma de atuação
<i>"Em dia de jogos eu procuro identificar ao máximo com o clube, então a gente deixa o freguês à vontade quando ele chega tem uma abordagem minha especial então a gente indica que tem uma porção que é uma chapa mista que vai também carne de porco é a porção do palmeiras."</i> (Willian).	Forma de atuação
<i>"O Brasileiro não tem o hábito de se planejar, por isso a idéia do kit festa deu tão certo"</i> (Terry).	Produto
<i>"[...]Jo tempero meu tem um diferencial no feijão que o meu feijão tem um preparo diferente dos outros que é o segredo da casa né, é um tempero caseiro, leve, lembra a comida da mamãe."</i> (Willian).	Produto
<i>"O meu bar é o melhor lugar pra se comer. O meu lanche de pernil é num pão baguete, de vinte e cinco centímetros...o pernil vai ao forno por 24 horas e a gente usa sal grosso, as mulher dentro de casa não usa sal grosso,aqui a gente usa, é totalmente diferente."</i> (Alemão).	Produto
<i>"Desenvolvi na Copa um projeto diferenciado, era os Lanches da torcida. Os pães tinham as cores das bandeiras de cada país, os ingredientes eram típicos de cada país e agora lancei o lanche Corinthiano, com pão preto e branco."</i> (Wesley).	Produto

Figura 34: Competência de Inovação

FONTE: Organizado pela autora

Outra importante competência destacada na presente pesquisa foi a competência de Relacionamento, que para Man e Lau (2005), é a capacidade de estabelecer e manter relações e redes de relacionamentos pautados em confiança.

Competência de Relacionamento	
Alemão	"[...] <i>eu tenho o publico meu que eu carrego onde eu quiser...</i> "
	" <i>eu ajudo todo mundo, eles me ajudam, entre a gente não tem problema, eu até falo pra todo mundo, os bar que mais se dá bem aqui somos nós eu o Ivan e o Joãozinho.</i> "
	"[...] <i>vem pessoal de tudo quanto é lugar pra tirar fotografia, me traz tudo que é comida de tudo quanto é região, o povo me trás rã, coelho, pinga...</i> "
Antônio	" <i>Quando surgiu essas vagas aqui pra abrir um quiosque, pessoas que são amigos da gente que nos convidou para vir pra cá.</i> "
	" <i>Então, eu trabalhava e conhecia uma pessoa, ele era um promotor de justiça, então, graças a Deus, financeiramente, ele sempre me arrumava o que eu precisava, me deu um apoio muito grande.</i> "
Gil	" <i>O que mantém ativo hoje é mais a relação como cliente, a gente preserva muito o cliente, trata ele como amigo mesmo, sendo gentil...o cliente às vezes, vem por mim mesmo, vem pelo atendimento que tem de uma pessoas e não de todos... ele chega e chama o meu nome.</i> "
Guinho	" <i>Eu já tinha bom relacionamento com o pessoal de Minas da Galoucura, torcida do Atlético Mineiro e com o presidente da escola de Samba do Palmeiras...tinha amizade e sabia que iam abraçar a ideia...</i> "
Laércio	" <i>A minha relação com os clientes é muito boa, essa parte...aparece muita gente que é da época do meu pai, meu pai faleceu em 2002, então tem muita gente daquela época que ainda aparece aqui por causa do tratamento...</i> "

Figura 35: Competência de Relacionamento

FONTE: Organizado pela Autora

Para Antonio, a sua relação de amizade e confiança com um amigo, que tinha uma situação financeira estável, foi determinante para a criação de sua primeira empresa. Antonio não possuía reservas e nem condições para buscar um financiamento. Então foi nessa relação que pôde encontrar os recursos necessários para iniciar aquilo que seria uma virada em sua vida, a criação do seu primeiro quiosque no Terminal Rodoviário Barra Funda, na cidade de São Paulo-SP.

O estabelecimento de redes é uma das características da competência de relacionamento (Man & Lau, 2005), também foi identificada em Antonio. Após o vencimento da licitação de uso do espaço no terminal Barra Funda, Antonio foi acionado e auxiliado pela sua rede de relacionamentos para conseguir um novo quiosque em outro local, dessa vez, o terminal de ônibus, trens e metrô em Itaquera, São Paulo-SP, onde permanece até os dias atuais e agora proprietário de dois quiosques.

As competências de comprometimento estão relacionadas à dedicação, ao trabalho árduo, devoção e compromisso do empreendedor com o seu negócio, sobretudo diante de

situações adversas (Nassif et al., 2011) e também relacionam-se com a capacidade e disposição para recomeçar diante de crise ou fracasso (Man & Lau, 2000).

O presente estudo retrata o comprometimento dos pequenos empreendedores participantes, de forma que é possível perceber a importância e o significado que a empresa tem para eles.

Competência de Comprometimento	
Alemão	<i>"[...]isso aqui é minha vida...eu vou morrer aqui." (Alemão).</i>
Antônio	<i>"Esse negócio pra mim significa tudo... eu vim de uma família de agricultores, então, de onde eu comecei até onde estou, eu dou graças a Deus...a minha família agora está em Pernambuco, eu fiquei porque tenho minha responsabilidade[...]" (Antonio).</i>
Gil	<i>"[...]eu dependo desse negócio, se não funcionar a minha vida não segue, é a única fonte de renda que a gente tem, é principalmente por isso." (Gil).</i>
Gustavo	<i>"Esse negocio representa muitos aos de luta de sacrifício, de momentos muito difíceis...e satisfação pessoal também, de ter lutado e conseguido sobreviver a esses momentos difíceis." (Gustavo).</i>
Luis	<i>"[...]Eu sou muito dedicado... sou muito perfeccionista e não desisto, minha característica, sou extremamente dedicado e leal." (Luis).</i>
Terry	<i>"Uma vez fiquei até a meia-noite para atender um cliente, e ele ficou tão agradecido que agora sempre vem de metrô para comprar salgado na loja." (Terry).</i>
Willian	<i>"[...]Eu tive que escolher entre a faculdade e o negócio continuar porque era muito exigido muito puxado, então escolhi a empresa." (Willian).</i>

Figura 36: Competência de Relacionamento

FONTE: Organizado pela Autora

Para a maioria dos empreendedores entrevistados, o negócio representa a única fonte de renda da família. Esse é o principal motivo para que eles se dediquem a maior parte do tempo ao trabalho. Entretanto, para uns essa dedicação interfere na vida pessoal e para outros nem tanto, caracterizando o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (Man & Lau, 2005).

Competência de Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal	
Antônio	<i>"[...]a minha família agora está em Pernambuco, eu fiquei porque tenho minha responsabilidade, infelizmente nessa parte, mas felizmente em outra porque tem um outro momento que eu posso ir."</i>
Gil	<i>"[...]eu fico mais aqui do que na minha própria casa, a gente não tem feriado, final de semana, domingos, sábados, festas... a minha mulher vai e eu fico, aniversário de uma criança filha de amigos da gente, a minha esposa vai e eu fico...a gente sofre bastante, a vida profissional prejudica a pessoal, essas coisas normais, levar a filha no parque, ir numa festa eu não consigo fazer[...]"</i>
Gustavo	<i>"É...quando tava no shopping era ruim porque o shopping abre das dez horas da manhã às dez da noite, mas aqui vai até às sete da tarde já fica mais parecido com horário comercial normal, agora dia de jogo, domingo, a gente trabalha, mas da pra conciliar sim, moro aqui do lado, meus filhos ajudam[...]"</i>
Laércio	<i>"Quero arrendar aqui e vou só advogar, me dedicar ao ramo de direito, abrir o escritório, trabalhar aqui acaba sendo muito puxado pra mim... compromete muito a vida pessoal, como a gente fica muito tempo aqui dentro sempre nisso...comercio pequeno tem esse problema, toma muito tempo."</i>
Luis	<i>"...não é que atrapalha mas interfere um pouco por que eu to ficando muito tempo aqui...a gente sabe que nos primeiros seis meses são de dedicação mesmo então você tem que ficar aqui dentro , tem que...depois arrumar uma pessoa de confiança..."</i>
Willian	<i>"Eu tenho um relacionamento fixo com uma pessoa que é batalhadora, trabalhadora e compreende. Tem a questão da segurança do relacionamento, de dar um apoio de confiar e dar essa liberdade de estar junto fazendo sacrifício pra gente ter as coisas..."</i>

Figura 37: Competência de Relacionamento

FONTE: Organizado pela Autora

Embora para a maioria dos empreendedores pesquisados o negócio ocupe a maior parte de seu tempo, essa dedicação demonstrada está estreitamente relacionada à competência de comprometimento. Para a maioria dos empreendedores, a empresa significa sua única fonte de renda e sustento da família e todos demonstram-se satisfeitos e agradecidos com o padrão de vida proporcionado pela empresa. Dessa forma, a falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional são compensadas pela segurança e conforto.

Conforme vimos, as competências empreendedoras fazem do sujeito empreendedor, o ator principal para a sobrevivência dos pequenos negócios, Sanchez (2012), corroborando Zampier e Takahashi (2011), que afirmam que as competências empreendedoras contribuem, não só na ação de abrir uma empresa, mas principalmente para sua manutenção e sobrevivência, fato esse evidenciado na presente pesquisa.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Contribuir com a sobrevivência de micro e pequenos negócios é uma forma de garantir com que este segmento promova a diminuição dos índices de desemprego e a movimentação da economia, o que favorece o desenvolvimento socioeconômico do país (Noronha ET al., 2014). Para isso o papel do pequeno empreendedor é fundamental. Ele é o principal ator no universo dos micro e pequenos negócios, pois por meio das competências empreendedoras esse indivíduo empreendedor é capaz de identificar uma oportunidade e explorá-la (Garner, 1989).

Dessa forma esse estudo desenvolveu-se guiado pelos objetivos geral e específicos e organizados em categorias de respostas, divididas em subcategorias: Criação de Micro e Pequenos Negócios, subdividida em motivação, mobilização de recursos, preparação e planejamento; Administração do negócio, estratégias de marketing e inovação; Dificuldades e Facilidades, subdividida em dois momentos: criação e sobrevivência; Arenas Esportivas e Competências Empreendedoras.

A presente pesquisa identificou que as principais motivações para a criação dos pequenos negócios no entorno de arenas esportivas se dá, de maneira geral pelo desejo de ter seu próprio negócio e não trabalhar mais como empregado (Boaventura & Melo, 2012), pela necessidade, tanto de sustento da família (Vianna et al., 2013), de sobrevivência devido à dificuldade em encontrar outras oportunidades e a necessidade de uma razão para viver (Nassif et al., 2011). Entretanto, por essas razões esses empreendedores poderiam ter escolhido qualquer outro contexto para se estabelecerem, no entanto, escolheram o entorno das arenas esportivas.

Para quase metade dos empreendedores entrevistados, a arena foi a única motivação para a criação da empresa e esses, demonstram claramente a relação de seu negócio com a arena e com o clube. Nesses casos a empresa não explora somente a localidade, mas também sua identidade (nome, cores, decoração do estabelecimento) e seus produtos, o que caracteriza a presença da competência de identificação de oportunidade. Dessa forma é importante destacar que, o fato de existirem pequenos empreendedores que criam suas empresas no entorno de arenas esportivas em função da existência da arena e se beneficiam disso, demonstra o contexto estudado como uma oportunidade a ser explorada.

Sobre a mobilização de recursos para a criação da empresa, segundo Nassif (2010), empreendedores são capazes de tomar decisões e assumir riscos e essa característica foi bastante evidenciada nos empreendedores participantes. A maioria não se planejou, não se preparou e não tinha reservas financeiras. Dos que possuíam algum recurso, a maioria foi advindo de indenização por rescisão de contrato de trabalho e a utilização desse tipo de recurso para se investir na criação de um negócio, é apontado por economistas como um grande risco, uma vez que esse indivíduo acabou de ficar desempregado. No entanto, a maioria das empresas estudadas possui cinco anos ou mais de existência, e os empreendedores se classificam como muito satisfeitos com os resultados obtidos no negócio.

Embora os conhecimentos em administração, gestão estratégica e planejamento sejam apontados como os principais fatores que contribuem com o sucesso e em consequência disso, a sobrevivência de pequenos negócios (Azevedo, 2009; Massey & Campbell, 2013; Mello & Silva, 2013; North et al., 2013; Roche, 2002; Song & Hung, 2013), para os empreendedores participantes, esse não é um fator decisivo. Os empreendedores que possuem seus negócios há mais tempo, não tem formação e nunca fizeram cursos na área de administração de empresas, gestão estratégica ou outros correlacionados.

Por outro lado, os empreendedores que possuem tais conhecimentos, apresentam diferenciais qualitativos em seus negócios, como: organização e apresentação do ambiente, materiais de comunicação padronizados, uniformização dos funcionários e atendimento profissionalizado, enquanto nas demais empresas, esses aspectos não são tratados da mesma maneira. Percebe-se informalidade no atendimento, falta de padrão na organização e coerência do ambiente, falta de comunicação visual, inexistência de uniforme para funcionários e touca para quem manipula alimentos, poluição visual, falta de elementos como cardápio e sistema para pagamento com cartões magnéticos.

Apesar desse fato, entre as principais dificuldades apontadas pelos empreendedores para a criação e sobrevivência do negócio, não está a falta de conhecimento em administração de empresas. Segundo Alves et al. (2013) pequenos empreendedores não sabem o que não sabem, por esse motivo não apontam o desconhecimento como uma dificuldade. Para eles as principais dificuldades enfrentadas são a centralização no empreendedor, devido a limitação de recursos e o volume de tarefas enfrentadas por ele diariamente (Berry, 1998; Cezarino & Campomar, 2006) e a dificuldade em encontrar mão de obra qualificada.

Como a falta de conhecimento em administração não é uma dificuldade apresentada nesse estudo pelos empreendedores e também segundo a maioria, não é o que contribuiu com a criação ou contribuiu com a sobrevivência de seus negócios, então pode-se afirmar que outros fatores estão por trás da criação e sobrevivência dessas empresas, como o contexto das arenas esportivas e as competências empreendedoras desses empresários.

As arenas, embora não tenha sido a motivação para a criação das empresas de um pouco mais da metade dos respondentes, influencia e contribuiu com os resultados da totalidade dos negócios pesquisados. A movimentação da arena atrai um público para a região em uma proporção aumentada em relação à movimentação do dia a dia, o que foi percebido pelos empreendedores como uma oportunidade a ser explorada. Dessa forma, mesmo os negócios que não foram criados em função da existência da arena, a partir da identificação dessa movimentação como uma oportunidade a ser explorada, esses empreendedores inovaram e encontraram uma forma de causar identificação com o público, passando a oferecer produtos, serviços ou atendimento relacionado ao clube e à arena (Baron & Shane, 2007).

A partir dessas reflexões, é possível afirmar que as arenas esportivas contribuem com a criação e sobretudo, com a sobrevivência de micro e pequenos negócios estabelecidos em seu entorno. No entanto, atrelado à obtenção dos resultados, algumas competências empreendedoras foram identificadas nos empreendedores pesquisados, como cruciais.

Entre as competências empreendedoras identificadas nos entrevistados, destacam-se como principais, as competências de identificação de oportunidade, de inovação, comprometimento e de relacionamento. Essas foram cruciais para a criação dos negócios e são fundamentais para a sua sobrevivência. A competência de oportunidade por exemplo, considerada um ponto central no processo empreendedor (Man & Lau, 2000), foi o que determinou a exploração da localidade de uma forma ou de outra (Baron e Shane, 2007) e está presente em todos os empreendedores pesquisados, ou seja, todos foram capazes de identificar e explorar as arenas esportivas a fim de obterem vantagem para seus negócios.

A competência de inovação foi identificada também na totalidade dos casos pesquisados. Essa competência contribuiu em especial com a sobrevivência dos negócios e apresentam-se relacionadas à identificação de oportunidade. Uma vez identificada uma oportunidade a ser explorada, esses empreendedores foram capazes de inovar seja criando um

novo produto, um novo serviço, inovando o próprio conceito do seu negócio ou na forma de atendimento.

Para Man e Lau (2000) o empreendedor é capaz de planejar, organizar, liderar, controlar e possui visão de negócio. Embora essa não tenha sido a principal competência identificada nos entrevistados, é possível afirmar que a maioria não possui conhecimento formal em administração, porém, não deve-se negar que são capazes de gerirem suas empresas, caso contrário fariam parte das estatísticas de mortalidade de MPEs. Esses empreendedores se organizam e controlam seus negócios mais à base da intuição que por conhecimentos (Filion, 1999; Sarasvathy, 2001).

Outras duas importantes competências destacadas na presente pesquisa foram as competências de Relacionamento e comprometimento. A competência de relacionamento é para Man e Lau (2005) a capacidade de estabelecer e manter relações e redes de relacionamentos pautados em confiança. Essa competência apresenta-se nos empreendedores participantes do estudo como a desenvolvida com mais naturalidade. Alguns empreendedores, pela própria maneira informal como conduz seu negócio, lida com seus *stakeholders* com maior pessoalidade, em especial com clientes e concorrentes.

Já a competência de comprometimento está relacionadas à dedicação, ao trabalho árduo, devoção e compromisso do empreendedor com o seu negócio (Nassif et al., 2011) e também relacionam-se com a capacidade e disposição para recomeçar diante de crise ou fracasso (Man & Lau, 2000). As empresas estudadas significam para a maioria dos empreendedores sua única fonte de renda e também sua vida ou, razão de viver. Isso é o que faz com que esses empreendedores dediquem-se a maior parte do seu tempo ao trabalho. Para eles é uma forma de assegurar o bom funcionamento do negócio, entretanto interfere na vida pessoal (Man & Lau, 2005), mas não o suficiente para provocar uma desistência do negócio, uma vez que todos demonstram-se satisfeitos com os resultados financeiros obtidos.

A partir dos resultados da pesquisa é possível afirmar que o contexto influencia e contribui (Julien, 2010) com a criação e sobrevivência de micro e pequenos negócios que se estabelecem no entorno de arenas esportivas, no entanto, é necessário que indivíduos que desejam empreender, possuam competências empreendedoras. São essas competências que fazem do sujeito um verdadeiro empreendedor Baron e Shane (2007) e são as competências

empreendedoras de um dirigente que determinam a sobrevivência de um negócio (Sanchez, 2012; Zampier & Takahashi, 2011).

A partir da análise e discussão dos resultados obtidos nessa pesquisa, foi possível desenvolver um modelo de relação do contexto e das competências empreendedoras com a criação e sobrevivência dos micro e pequenos negócios estabelecidos no entorno de arenas esportivas no estado de São Paulo.

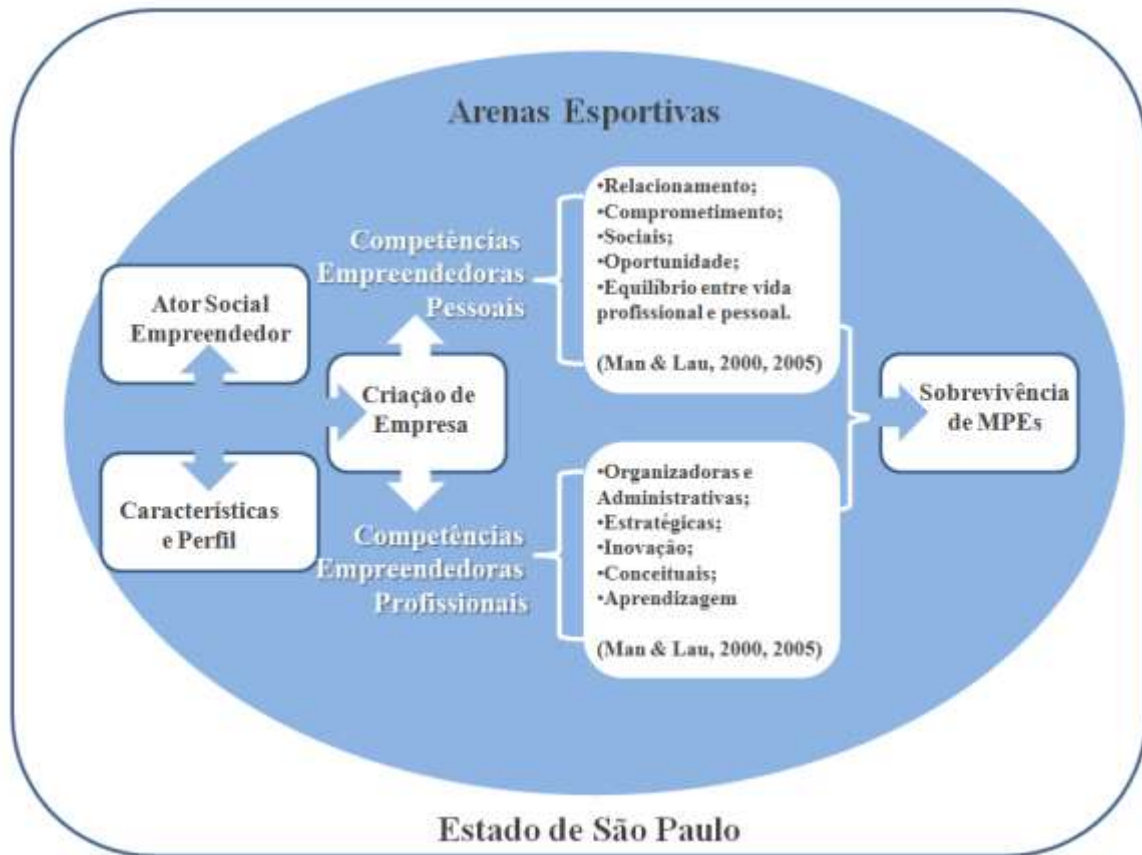


Figura 38: Modelo de relação: Contexto e Competências Empreendedoras
Fonte: Organizado pela autora

Este modelo significa que, embora o surgimento de novos micro e pequenos negócios aumente a cada ano, de acordo com relatório anual do SEBRAE (2013) a cada um milhão de novas empresas que surgem a cada ano, 99% são micro e pequenos negócios, a sobrevivência desses novos negócios não é garantida. A mortalidade de MPEs chega a 24% nos primeiros vinte e quatro meses, aumentando esse percentual para 50% nos primeiros cinco anos (SEBRAE, 2013). O que quer dizer que quando um indivíduo decide, por qualquer motivo empreender, este

possui características e perfil para essa ação, no entanto não significa que o mesmo possua competências empreendedoras.

A tipologia de competências empreendedoras de Man e Lau (2000,2005) foram subdivididas nesse estudo em competências pessoais e profissionais, baseada na teoria levantada no referencial teórico e principalmente nos resultados obtidos na pesquisa, que identificou que, não necessariamente um indivíduo empreendedor de sucesso seja detentor de todas as competências empreendedoras de Man e Lau (2000,2005), mas que obrigatoriamente possua competências empreendedoras. Na presente pesquisa, as competências pessoais estavam presentes do que as competências profissionais na maioria dos casos e são essas competências, atreladas ao contexto da áreas esportivas, o principal fator que contribui com a sobrevivência desses negócios, indicando o que pode contribuir com a criação e sobrevivência de MPEs no Brasil.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como principal objetivo analisar a influência das arenas esportivas na criação e sobrevivência de micro e pequenos negócios, em seu entorno, como sendo esse um contexto existente a ser explorado. Foram analisados os entornos das arenas dos principais clubes de futebol do estado de São Paulo: Santos Futebol Clube, São Paulo Futebol Clube, Sociedade Esportiva Palmeiras e Sport Club Corinthians Paulista.

Como resultado, o estudo identificou o contexto das arenas esportivas como uma oportunidade empreendedora a ser explorada e ratificou a importância das competências empreendedoras para a criação e sobrevivência de micro e pequenos negócios. No entanto, o estudo também destaca que o Brasil, por ser um país em desenvolvimento, com altos índices de desemprego e PIB *per capita* inferior ao de países como Argentina e Cuba, apesar de reconhecer a importância do segmento das MPEs para o desenvolvimento socioeconômico do país, ainda oferece estímulos tímidos e pouco expressivos para práticas empreendedoras.

Embora nos últimos dez anos tenham sido criados o Estatuto da Micro e Pequena Empresa, a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, o Microempreendedor Individual (MEI) e tenha ampliado os limites de faturamento do Simples Nacional, a burocracia existente no país para a formalização de uma MPE continua retrógrada, lenta e pouco eficiente, ainda agravada pelos altos impostos cobrados no país. As leis e medidas que apóiam e respaldam os micro e pequenos empreendedores só beneficiam aqueles indivíduos que já decidiram criar uma empresa, deixando uma lacuna quanto às práticas que estimulem e preparem os indivíduos para a ação empreendedora.

Uma evidência de que o país não investe adequadamente na formação, preparação e estímulo para a ação empreendedora é o fato de que o brasileiro já identificou o entorno das arenas esportivas como uma oportunidade empreendedora, no entanto poucos ousam criar uma empresa. Essa afirmação é facilmente percebida dada a movimentação de empreendedores informais que ocupam o entorno das arenas em dias de eventos, sejam shows, espetáculos, eventos religiosos ou jogos de futebol. Essa exploração dos empreendedores informais (camelôs e vendedores ambulantes) também pode acarretar outro agravante que, embora não tenha surgido

como um ponto dificultador para os empreendedores formais participantes do estudo, mas aquilo que o consumidor compra dos informais, está deixando de consumir no comércio local.

Vimos na presente pesquisa que qualquer indivíduo pode criar uma empresa, no entanto, para ser capaz identificar uma oportunidade, inovar e garantir a sobrevivência de um negócio, as competências empreendedoras agem como pilar essencial e estas competências podem ser desenvolvidas. Dessa forma o Brasil é carente de iniciativas que estimulem o empreendedorismo e o desenvolvimento de competências empreendedoras desde a infância na educação formal. Não basta simplificar a formalização ou criar linhas de crédito, se os indivíduos não estiverem verdadeiramente preparados para a tarefa árdua que é criar e manter um pequeno negócio, ao contrário disso, essas medidas podem contribuir com o índice de mortalidade dessas empresas.

Por outro lado, vimos o quanto o país está atrasado no que tange a exploração da arena para a promoção do desenvolvimento local. As arenas esportivas são construções monumentais que por si só podem atrair pequenos negócios, a exemplo do entorno de arenas como a Alberto J. Armando, conhecido como “La Bombonera” do Club Atlético Boca Juniors, em Buenos Aires na Argentina e o *Fenway Park*, estádio de baseball do time *Red Sox* em Boston nos Estados Unidos, entre outros, que ao seu redor existe uma movimentação constante de público independentemente da realização de um evento. O entorno ganhou vida própria com lojas, cafés, PUBs, bares e restaurantes todos tematizados com nome, ambientação e decoração alusivos à arena e ao time. No Brasil por sua vez, embora o futebol seja considerado o principal esporte do país, à partir das arenas pesquisadas, ainda há muito o que estimular e explorar.

Para um país em desenvolvimento como o Brasil que possui brasileiros que vivem na pobreza, abaixo da linha da pobreza e ainda possui altos índices de desemprego, muito precisa ser feito. Se, a criação de micro e pequenos negócios, contribui com a diminuição dos índices de desemprego e melhora as condições de vida das pessoas das classes menos favorecidas, essa prática deve ser estimulada maciçamente, entretanto por vias que efetivamente causem resultados. A educação formal é um instrumento que, a longo prazo pode mudar a realidade social brasileira.

Por meio da educação é possível ensinar e estimular o empreendedorismo e desenvolver as pessoas com as competências empreendedoras. Esse desenvolvimento poderá reverberar não somente na criação e sobrevivência de micro e pequenos negócios, mas também

com a formação de cidadãos trabalhadores mais preparados e eficientes para o mercado e para o mundo.

5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS

Por ser um tema ainda pouco pesquisado no Brasil, esse estudo contou com uma limitada teoria a respeito das arenas esportivas brasileiras. Esse fato caracteriza uma das dificuldades encontradas para o desenvolvimento da pesquisa e ao mesmo tempo uma oportunidade para futuros estudos. Ainda, durante o desenvolvimento do estudo surgiu uma variável não considerada, os empreendedores informais (camelôs e vendedores ambulantes) que exploram as arenas durante a realização de eventos. Outra limitação percebida foi a baixa quantidade de MPEs instaladas no entorno das arenas pesquisadas.

Esse estudo não tem um fim em si mesmo. Muitos elementos foram identificados no decorrer do estudo e podem ser aprofundados em futuras pesquisas, como:

- Replicação deste estudo em outros estados brasileiros para chegar à compreensão da realidade do país;
- Estudos a respeito do impacto das arenas esportivas brasileiras na economia local;
- A importância das arenas esportivas para o desenvolvimento e valorização da região;
- Entender se existem e como funcionam as políticas públicas de desenvolvimento regional a partir do contexto (da localidade);
- Pesquisar a percepção do empreendedor informal que atua no entorno das arenas esportivas à respeito das principais dificuldades enfrentadas e as razões pelas quais não se formaliza.

5.3 APLICAÇÃO DO ESTUDO

De acordo com Julien (2010), se os empreendedores e os negócios são as condições necessárias para manter o desenvolvimento, um meio empreendedor e inovador constitui a condição suficiente para assegurá-lo. Este autor afirma que o meio é o lugar e ao mesmo tempo o

mecanismo coletivo que pode explicar e facilitar os diferentes laços sociais, permitindo o desabrochar de um espírito empreendedor coletivo, fonecendo os recursos de base, tais como a informação e os meios para transformá-la em conhecimento a fim de enfrentar os desafios do mercado. Assegura ainda que o meio é um elemento-chave do empreendedorismo regional, intitulado-o como “*a construção social do mercado*”(p.163).

Da mesma forma Baron e Shane (2007), pontuam que a localidade pode ser um elemento de relevância quando o empreendedor inicia uma ideia de negócio. Esses autores afirmam que para o empreendedor iniciar uma empresa, precisa explorar oportunidades, fazer um reconhecimento do que há no entorno do local pretensamente escolhido e assim poderá identificar as vantagens e desvantagens que o local pode oferecer.

Considerando a importância da localidade, os resultados desta pesquisa evidenciam que o entorno das arenas esportivas pode proporcionar ao empreendedor uma oportunidade para criação e sobrevivência de um negócio.

As arenas são complexos públicos que acolhe um número significativo de pessoas quando da ocasião de eventos, não apenas esportivos, mas também de shows, exposições dentre outras modalidades.

O empreendedor afeto a criação de um negócio pode usufruir e explorar oportunidades temáticas, conforme o que a arena oferece. Não obstante o meio servir como um recurso importante, ele propicia a geração de uma cultura empreendedora que pode apoiar as iniciativas de negócios e, com isso, passar a ser reconhecido como um ambiente empreendedor, atraindo pessoas com diferentes propósitos para a criação de um negócio

Ao que tudo indica, pelos resultados da pesquisa, os empreendedores de maneira geral, ainda não identificaram o entorno das arenas como uma oportunidade para estabelecer seus negócios, haja vista os poucos negócios estabelecidos no entorno dessas e a pouca exploração das marcas (clube, arena, time de futebol). Dessa forma o entorno das arenas esportivas, se exploradas por empreendedores, pode se transformar em um grande complexo de exploração da arena, do clube e dos times de futebol.

Assim a pirâmide do empreendedor, adaptada de Julien (2010), pode servir de inspiração para geração de um ambiente empreendedor, trazendo resultados para o entorno e para a população que está estabelecida nas imediações.

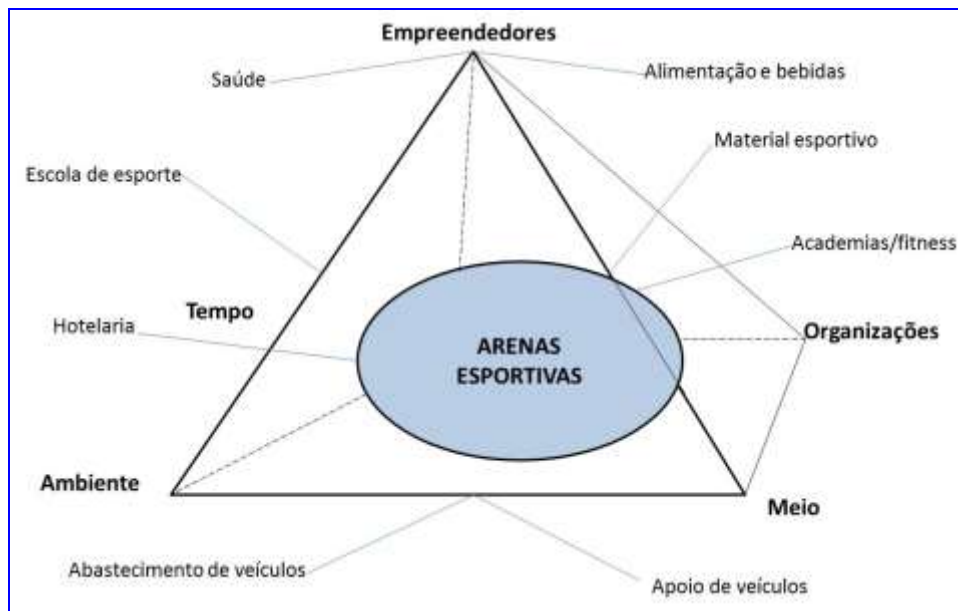


Figura 39: Negócios no entorno das arenas

Fonte: adaptado de Julien (2010), desenvolvida pela autora.

Para que estas oportunidades emergjam, faz-se necessário um olhar diferenciado para o desenvolvimento de um ambiente empreendedor, apoiado por políticas públicas de fomento ao desenvolvimento regional, além de proporcionar um ambiente que motive investidores a fomentar e contribuir com os empreendedores na criação e desenvolvimento de seus negócios.

REFERÊNCIAS

- Allis, T. (2012). Projetos urbanos e turismo em grandes cidades: o caso de São Paulo. Doutorado em Planejamento Urbano e Regional, FAUUSP, São Paulo, p. 269.
- Aldehayyat, J. S. & Twaissi, N. (Aug 2011). Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context. *International Journal of Business and Management*. V. 6, n. 8, p. 255-263.
- Al-Nazer, N. & Alrubaeue, L. (mai/2010). Investigate the Impact of Relationship Marketing Orientation on Customer Loyalty: The Customer's Perspective., v. 2.1, p. 155-174.
- Alves, J. N., Silva, T. B., Tavares, C. E. M. & Dal-Soto, F. (Mai/Ago 2013). A Utilização do Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão na Pequena Empresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v.7, n.2, p.80-100.
- Audretsch, D. (2012). Entrepreneurship Research. *Management Decision*, v.50, n.5, p. 755–764.
- Azevêdo, P. H. (2009, set/out). O Esporte como Negócio: Uma visão sobre a Gestão do Esporte nos dias atuais. *Revista Estudos*, v.36, n. 5, p. 929-939.
- Barcelona, B. & Ross, S C. M. (2004). An Analysis of the Perceived Competencies of Recreation Sport Administrators. *Journal of Park and Recreation Administration*, v. 22, n. 4, p. 25-42.
- Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. *Lisboa: Edições, 70*.
- Bardin, L. (2009). Análise de conteúdo (Edição revista e actualizada). *Lisboa: Edições, 70*.
- Baron, R. A. & Ensley M. D. (September 2006). Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs. *Management Science*.v.52, n. 9, p. 1331–1344.
- Baron, R. A. & Shane, S. A. (2007). Empreendedorismo: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning.
- Berry, M. (1998). Strategic Planning in Small HighTech Companies. *Long Range Planning*, v. 31, n. 3, p. 455 – 466.
- Boaventura, M. G. & Melo, M. C. O. L. (abr/jun. 2012). Criação De Empresas Por Microempreendedores. *Revista de Administração FACES Journal*, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 11-26.

- Borges, C., Filion, L. J., & Simard, G. (2009). Jovens empreendedores e o processo de criação de empresas. *Revista de administração Mackenzie*,9(8).
- Boszczowski, A. K. & Teixeira, R. M. (Mai/Ago. 2012). O Empreendedorismo Sustentável e o Processo Empreendedor: em Busca de Oportunidades de Novos Negócios como Solução para Problemas Sociais e Ambientais. *Revista Economia & Gestão*, v. 12, n. 29, p. 109-127.
- Brittes, A. P., Bürger, R. E. & Ávila, L. V. (set. 2014). Futebol como um Negócio: Um Diagnóstico do Perfil da Estratégia Mercadológica de Empresas Patrocinadoras do Futebol Gaúcho. *3º Fórum Internacional Eco Inovar*, Santa Maria/RS.
- Carland, J. W., Hoy, F., & Carland, J. A. C. (1988).“Who Is An Entrepreneur?” Is A Question Worth Asking. *American Journal of Small Business*, v. 12, n. 4, p. 33 – 39.
- Cezarino, L. O. & Campomar, M. C. (2006). Vantagem Competitiva para Micro, Pequenas e Médias Empresas: *Clusters* e APLs. *E&G Economia e Gestão*.Belo Horizonte, v.6, n.12, p. 1-172.
- Chadwick, S. (2009). From Outside Lane to Inside Track: Sport Management Research in the Twenty-first Century. *Management Decision*, v.47, n. 1, p. 191-203.
- Coates, D. (Oct. 2007). Stadiums And Arenas: Economic Development Or Economic Redistribution? *Contemporary Economic Policy*,v.25, n.4, p. 565-577.
- Crisan, D. A., Joita, A. C., Zwaga, H. & Sebea, M. (2014). Integration of Entrepreneurship with ICT Competencies Into Higher Education Institutions Curricula: a Proposal. *Journal of Information Systems & Operations Management*,v.1, n.12.
- Dew, N. & Saraswathy, S. D. (2007). Innovations, Stakeholders & Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, n. 74, p.267–283.
- Eckert, A., Olea, P. M., Dorion, E. C. E., Mecca, M. S. & Eckert, M. G. (abr./jun. 2013).O Perfil Empreendedor Na Graduação: Um Estudo Comparativo entre Ingressantes e Concluintes. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 61-76.
- Envick, B. R. (2014). Achieiving Entrepreneurial SuccessThrough Passion, Vision & Courage:A Cognitive Model For Developing Entrepreneurial Intelligence. *Academy of Entrepreneurship Journal*, v. 20, n. 1, p. 55 – 74.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-Gerentes de Pequenos Negócios. *Revista de Administração*, v.34, n.2, p. 05-28.
- Flick, U. (2011). Desenho da pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman.
- Fontana, A. e Frey, J. (1994). Interviewing the art of Science in Norman Dezin and Yvonna Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications.

- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: a process-based perspective. *International journal of operations & production management*, v. 22, n.2, p. 152-194.
- Freitas, R. K. V. & Teixeira, R. M. (jan./mar. 2014). Empreendedorismo Sustentável e a Identificação de Oportunidades: História Oral de Empreendedores de Negócios Sustentáveis. *RPCA – Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1.
- Gartner, W. B. (Summer,1989). “Who is an Entrepreneur?” Is the Wrong Question. *AT&P – Entrepreneurship, Theory and Practice*, p. 47 – 68.
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo na Região Sudeste do Brasil, 2013.
- Godoy, A. S. (Jul/Ago 1995). Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas / EAESP/ FGV*, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71.
- Gruber, M., Macmillan I. C.& Thompson J. D. (2008). Market Opportunity Identification in Emerging Technology Firms. *Management Science*, n. 54, v.9, p. 1652-1665.
- Hallen, B. L. & Eisenhardt, K. M. (2012). Catalyzing Strategies and Efficient Tie Formation: How Entrepreneurial Firms Obtain Investment. *Academy of Management Journal*, v. 55, n. 1, p. 35 – 70.
- Hung, D. K. M. & Effendi, A. A.A. (2011). Preliminary Study of Top SMEs in Malaysia: Key Success Factor vs. Government Support Program. *Journal of Global Business & Economics*, v. 2, n. 1, p. 48-58.
- Jain, K. R. (2011). Entrepreneurial Competencies: A Meta-analysis and Comprehensive Conceptualization for Future Research. *The Journal of Business Perspective*, v. 15, n. 2, p. 127–152
- Julien, P. A. (2010). Empreendedorismo Regional e Economia do Conhecimento. São Paulo, Editora Saraiva.
- Kim, Y. K. & Trail, G. A. (2011). Conceptual Framework for Understanding Relationships Between Sport Organizations: A Relationship Quality Approach. *Journal of Sport Management*, v. 25, p. 57-69.
- Koteski, M. A. (Mai. 2004). As Micro e Pequenas empresas no Contexto Econômico Brasileiro. *Revista FAE Business*, v. 8 n. 4, p. 16 – 18.
- Lenzi, F. C., Ramos, F., Maccari, E. A. & Martens, C. D. P. (jan/abr, 2012). O Desenvolvimento de Competências Empreendedoras na Administração Pública: Um Estudo com Empreendedores Corporativos na Prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. *Gestão & Regionalidade*, v. 28, n. 82.

- Lima, E. O. (set/out. 2001). A Formação em Empreendedorismo Face à Realidade do Pequeno Empresário Brasileiro a Partir de Estudos de Vanguarda, o que Devemos Enfatizar? EMPRETEC/SEBRAE Nacional. Brasília.
- Lima, E. O. (abr/jun. 2010). Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: Uma Revisão. *REGE*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 169-187.
- Lima, E., Lopes, R. M. A., Nassif, V. M. J., & Silva, D. (2015). Ser seu próprio patrão? Aperfeiçoando-se a educação superior em empreendedorismo. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(4), 419-439.
- Li, M., Ammon, R. & Kanters, M.(2002). Internationalization of Sport Management Curricula in the United States: A national Faculty Survey. *International Sports Journal*, n. 6, v.2, p. 178-194.
- Man, T. W. Y. & Lau, T. (set/2000). The Entrepreneurial Competencies of SME Owner/Managers in the Honk Kong Services Sector: A Qualitative Analysis. *Journal of Enterprising Culture*, v. 8, n. 3, p. 235 – 254.
- Man, T. W., & Lau, T. (2005). The context of entrepreneurship in Hong Kong: An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. *Journal of small business and Enterprise Development*, v. 12, n. 04, p. 464-481.
- Man, T. W. Y., Lau, T. & Chan, K. F. (June 2008). Home-Grown and Abroad-Bred Entrepreneurs in China: A Study of the Influences of External Context on Entrepreneurial Competencies. *Journal of Enterprising Culture*, v. 16, n. 2, p. 113–132.
- Malebana, M. J. (2014). Entrepreneurial Intentions and Entrepreneurial Motivation of South African Rural University Students. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, v.6, n. 9, p. 709-726.
- Mappingau, P. & Agussalim, M. (Apr/ 2013). Desenvolvimento Humano e Sobrevivência de Pequena Escala. Empresas de Processamento de Alimentos em Crise Econômica da Indonésia. *Australian Journal of Business and Management Research*.v.3, n. 01, p. 16-29.
- Marcu, V. & Buhas, S. D. (2014). Sports Organizations. Management and Science. *Proscenia-Social and Behavioral Sciences*, n. 117, p. 678-682.
- Sigoli, M. A. & De Rose Junior, D. (jun/2004). A História do Uso Político do Esporte. *Revista Brasileira Ciência e Movimento*. Brasília, v. 12 n. 2 p. 111-119.
- Martens, C. D. P., Belfort, A. C., Carneiro, K. D. A. & Martens, M. L. (jul./set 2014). Gerenciamento de Projetos em Micro e Pequenas Empresas. *RPCA – Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 151-171.
- Martins, G. A. & Theófilo, C. R. (2009). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. (2ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.

- Massey, K. B. & Campbel, N. (2013). Human Resources Management: Big Problem For Small Business? *The Entrepreneurial Executive*, v.18, p. 77-88.
- Mazzei, L. C. & Barros, J. A. F. (2012). Gestão de Federações Esportivas no Brasil. In: Mazzei, L. C.; Bastos, F. C. B. (Org.). *Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas*, (1ª ed.). São Paulo: Ícone Editora LTDA, v. 1, p. 65-90.
- Mejía, L. M. C., Cardona, J. C. P., Arboleda, M. C. & Palacio, E. V. G. (2013). Fundamentos Conceptual es en Torno al Área de La Administración Deportiva, n. 32, v.2, p.1471-1478.
- Mello J. A. C. & Silva, S. A. P. S. (2013). Competências do Gestor de Academias Esportivas. *Revista Motriz*, Rio Claro,v.19, n.1, p. 74-83.
- Melo,V. A. & Alvito, M. (2006). Futebol por Todo o Mundo. Diálogos com o Cinema. 2006. FGV Editora.
- Mello, S. C. B. De, Júnior, F. G. D. P., Neto, A. F. D. S., & Lubi, L. H. O. (2006). Orientação Empreendedora e Competências de Marketing no Desempenho Organizacional: Um Estudo em Empresas de Base Tecnológica. *Revista O & S*, v.13, n.36, p.185–202.
- Mello, S. C. B., Leão, A. L. M. D. S., & Paiva Júnior, F. G. (2006). Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia. *Revista de Administração Contemporânea*, v.10, p. 47–69.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structure of Organizations*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando Organizações Eficazes: Estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Editorial Atlas.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora.
- Monteiro, A. P., Soares, A. M. & Ruas, O. L. (Jul/Set. 2013). Desempenho das Exportações: Influência dos Recursos Intangíveis, Capacidades Dinâmicas e Orientação Empreendedora. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 12-36.
- Moraes, M. J., Hashimoto, M., Albertini, T. Z. & Sbaraini, J. (Mai/Ago, 2012). Análise Comparativa do Perfil Empreendedor entre Motoristas Autônomos e Funcionários no Transporte Rodoviário de Cargas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v.6, n.2, p.107-124.
- Munhoz, C. E., & Nassif, V. M. J. (2012). O Desvelar das Competências dos Intraempreendedores: Um estudo Exploratório em Empresas de Serviços DOI-10.5752/P. 1984-6606.2012 v12n30p23. *Revista Economia & Gestão*, v. 12, n. 30, p. 20-48.

Nassif, V. M. J., Amaral, D. J., Pinto, C. C. & Soares, M. T. R. C. (Jul/Dez. 2010). Empreendedores São Estrategistas? Um Estudo Exploratório Da Ação de Empreendedores no Setor Alimentício Da Cidade De São Paulo. *Revista Gestão Organizacional*, v .3, n. 2, p. 182 – 196.

Nassif, V. M. J., Amaral, D. J. & Prando, R. A. (Jul./Set. 2012). A Universidade Desenvolve Competências Empreendedoras? Um Mapeamento das práticas de Ensino Numa Universidade Brasileira. *Administração: Ensino e Pesquisa*. Rio de Janeiro, v. 13, n 03, p. 597–628.

Nassif, V. M. J., Andreassi, T. & Simões, F. (2011). Competências empreendedoras: Há diferença entre empreendedores e intraempreendedores? *RAI – Revista de Administração e Inovação*, n.8, v.3, p.33-54.

Nassif, V. M. J., Ghobril, A. B. & Silva, N. S. (Apr./June 2010). Understanding the Entrepreneurial Process: a Dynamic Approach. *BAR - Brazilian Administration Review*, Curitiba, v. 7, n. 2.

Nassif, V. M. J., Hashimoto, M. & Amaral, D. J. (Out/dez. 2014). Autopercepção de Habilidades de Planejamento dos Empreendedores: Evidências de Empresários Brasileiro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE* v.. 13, n.4, p. 107-121

Néto, A. T. S. & Teixeira, R. M. (jul/ago, 2014). Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Mensuração do Grau de Inovação de Empresas Participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. *Brazilian Business Review*, v.11, n.4, Vitória-ES, p. 1 – 29.

Noronha, N. S., Santos, T. C., Castro C. C., & Barbosa, D. M. S. (Jul/set. 2014). Estratégias de Encubação para Minimizar Incertezas da Ação Empreendedora. *RPCA – Revista do Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 8, n. 3, p. 86 – 100.

North, K., Neto, E. S. & Calle, G. D. (jan./jun. 2013). Vencendo os Desafios do Crescimento: O Método “Aprendera Crescer” para Pequenas e Médias Empresas Brasileiras. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*. Florianópolis, SC, v. 3, n. 1, p. 06-19.

Oliveira, T. D. (2001). Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. *Administração on line*, 2(3).

Oliveira, V. C., Silva, W. A. C., Araújo, E. A. T. & Gilson, E. E. (2013). Análise do Ciclo de Vida Organizacional e Longevidade de Micros e Pequenas Empresas Distribuidoras de Gás de Petróleo. *Teoria e Prática em Administração*, v. 3 n. 2, p. 1-26.

Pereira, J. A., Verri, R. A. (2014). Dificuldades na Criação de Empresas em Diferentes Momentos: Um Estudo de Casos Múltiplos, a Partir da Ótica dos Empreendedores. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v. 8, n. 2, p. 2-17.

Perry, S. C. (Jul/2001). The Relationship Between Written Business Plans And The Failure Of Small Businesses In The U.S. *Journal of Small Business Management*, v.39, n.3, p. 201-208.

- Proni, M. W. (jul/dez. 1998). Marketing e Organização Esportiva: Elementos para uma História Recente do Esporte-Espectáculo. *Conexões: Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP, Campinas*, v. 1, n. 1, p. 82 – 94.
- Propheter, G. (2012). As Arenas de Basquetebol são Catalisadoras de Desenvolvimento Econômico? *Journal of Urban Affairs*, v. 34, n. 4, p. 441-459.
- Ramalho, L., Soares, F. P. & Araújo, R. M. (mai./ago. 2013). A Ótica da Oportunidade Empreendedora: Um Estudo de Caso com os Micro e Pequenos Empreendedores de Mossoró/RN. *Revista Eletrônica Estratégia e Negócio*, Florianópolis, v.6, n.2, p. 94-127.
- Ribeiro, R. E. M, Segatto, A. P. & Coelho, T. R. (2013). Inovação Social e Estratégia Para a Base Da Pirâmide: Mercado Potencial para Empreendedores e Pequenos Negócios. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 2, n.2, p.55-72.
- Rizzo, A. (Set/2012). Understanding Small Business Strategy: A Grounded Theory Study on Small Firms in The E.U. State of Malta. *Journal of Enterprising Culture*, v. 20, n. 3, p.287–332
- Robinson, R. B., Pearce, J. A. (1984). Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. *Academy of Management Review*, v. 9, n.1, p. 128-137.
- Rocha, E. L. C. (Jul./Ago.2014). Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 5, p. 465-486.
- Roche, F. P. (2002). *Gestão desportiva: Planejamento Estratégico nas Organizações Desportivas*. (2ª ed.) Editora Artmed.
- Sánchez G. J. C., Arnedo, R. A. & Hernandez, S. B. (Dec.2013). Activities and Programs of Entrepreneurship Education in Spain. *American*, v. 6, n. 2, p. 73-93.
- Sánchez, J. (2012). The influence of Entrepreneurial Competencies on Small Firm Performance. *Revista Latinoamericana de Psicología*, v.44, p. 165–177.
- SEBRAE (2004). Relatório anual. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Brasília.
- SEBRAE (2013). Relatório anual - Sobrevivência das Empresas no Brasil.
- Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, v. 37, n.1, p. 10-20.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (Jan/2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.

- Shokri, A. (2012). The Effects of Critical Success Factors on Iranian Industries Regarding Some Entrepreneurial Competencies and Capabilities. , v. 3, n. 1, p. 28-32.
- Sigoli, M. A., & Junior, D. de R. (2004). A história do Uso Político do Esporte, v.12, 111–119.
- Silva, C. V. G. F. & Campos Filho, L. A. N. (2006). Gestão de Clubes de Futebol Brasileiros: Fontes Alternativas de Receita. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, v.1, n. 3, p. 195.
- Slack, T. & Parent, M. M. (2006). Understanding Sport Organizations: the Application of Organization Theory. Champaign: Human Kinetics.
- Soares, J., Correa, A. (2009). Fatores que se Centra nas Decisões Estratégicas das Organizações Desportivas: Evidências Empíricas em Associações Desportivas. *Journal Sport Management and Marketing*, v. 5, n. 3.
- Song, N. G. H. & Hung, K. D. M. (2013). Effect of Entrepreneurial Competencies on Firm Performance Under The Influence of Organizational Culture. *Life Science Journal*, v.10, n.4.
- Terence, A. C. F., & Escrivão Filho, E. (2011). Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v.1, n.2, p. 34-50.
- Tang, Z. & Hull, C. (2012). Na Investigation of Entrepreneurial Orientation, Perceived Environmental Hostility, and Strategy Application Among Chinese SMEs. *Journal of Small Business Management*. V. 50, n.1, p. 132 – 158.
- Telles, R. (2001). A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em administração. *Revista de Administra & ccdeil; ão da Universidade de São Paulo*, v.36, n. 4, p. 64 – 72.
- Thomgpoon, S., & Ahmad, N. H. (2012). Sustainable Performance of Thai SMEs: Investigating the Entrepreneurial Competencies and Sufficiency Economy Philosophy. *Asia Pacific Journal of Management & Entrepreneurship Research*, v, 1.n. 2, p. 5–20.
- Tonelli, D. F., Brito, M. J. & Zambalde, A . L. (2011). Empreendedorismo na Ótica da Teoria Ator-Rede: Explorando Alternativa às Perspectivas Subjetivista e Objetivista. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 9, n. 7, p.586- 603.
- Toni, D., Mioranza, G., Milan, G. S. & Larentis, F. (set/dez.2014). As Dimensões dos Modelos Mentais dos Empreendedores e seus Impactos Sobre o Desempenho Organizacional. *REAd – Revista Eletrônica e Administração*. Porto Alegre, Edição 79, n.3, p. 713-739.
- Vale, G. M. V., Corrêa, V. S. & Reis, R. F. (Maio/Jun. 2014). Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade Versus Oportunidade? *RAC- Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art. 4, p. 311-327.

- Vale, G. M. V. (nov./dez. 2014). Tréplica - Afinal de Contas, Que Bicho é Esse? Tréplica sobre o Empreendedor e o Empreendedorismo. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 900-908.
- Vale, G. M. V., Wilkinson, J. & Amâncio, R. (jan./jun. 2008). Empreendedorismo, Inovação e Redes: Uma Nova Abordagem. *RAE - Eletrônica*, v. 7 n. 1, Art. 7.
- Vergara, S. C. (2006). Relatórios de pesquisa em administração (7ª ed.) São Paulo: Editora Atlas.
- Vesa, T. (Sep/2010). Pragmatism as a Philosophy for Education for Entrepreneurship - Case: Laurea Business Ventures. *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*.
- Vianna, M. O. S., Teixeira, R. M. & Franca, V. V. (abr./jun. 2013). Perfil dos Empreendedores Individuais e Características dos Negócios Formalizados Pelo Programa EI em Aracaju, Sergipe. *RPCA – Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 19-40.
- Wang, C., Walker, E. & Redmond, J. (2011). Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. *Edith Cowan University Research Online - ECU Publications Pre*.
- Zampier, M. A. & Takahashi A. R. W. (Jul 2011). Competências Empreendedoras e Processos de Aprendizagem Empreendedora: Modelo Conceitual de Pesquisa. *Caderno EBAPE.BR*, v. 9, Edição Especial, artigo 6, Rio de Janeiro, p.564–585.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

I – O negócio – características (aspectos endógenos).

Local e data: _____

Data de criação da empresa: _____

Ramo de atividade/tipo de negócio: _____

Nº de funcionários: _____

Possui ou não sócio(s), familiar (quem está no comando): _____

II - Aspectos que impulsionaram a criação do negócio.

- a) O que o levou a pensar em abrir um negócio (como surgiu a idéia, o que fazia antes, já tinha um negócio)? C1
- b) O que influenciou na escolha do tipo de negócio e na escolha do local de instalação do negócio? C1
- c) Já conhecia a área do negócio antes de abrir? Buscou informações sobre a área de negócio? Onde? (cursos, sites, outras empresas, órgãos apoiadores, familiares, amigos, lideranças, etc). C9
- d) Fez um planejamento com estudo de mercado? C9, 4
- e) Como mobilizou recursos? C4,7

III – Gestão estratégica dos negócios.

- a) Como administra o seu negócio? Estabelece meta? (sabe quais resultados quer atingir?) traça estratégia para alcançar os resultados desejados? faz planejamento? C4,7
- b) Como age frente à concorrência? C4,7, relaciona-se com outros negócios e organizações locais? Como? C2
- c) Quais são as estratégias utiliza para se manter ativo no mercado? C4,7
- d) Algum de seus produtos ou serviços é inovador? Exclusivo? C5
- e) O que considera que faz diferente em sua empresa? C5
- f) Costuma fazer cursos de aprimoramento? (livros, palestras, congressos, workshop) C9
- g) Como divulga seu negócio, faz promoções, propagandas (estratégias de promoção e marketing? C4,7

IV - Obstáculos, Dificuldades e Aspectos Facilitadores

- a) Quais os principais obstáculos e dificuldades encontrados? Conte um incidente crítico e como conseguiu lidar com essas dificuldades. C4
- b) Quais os principais aspectos facilitadores e como desenvolveu, ou conquistou? C4

V - A influência da arena esportiva na criação e sobrevivência do negócio

- a) Como se deu a escolha do local de instalação da empresa? C1
- b) Existe relação do seu negócio com a arena esportiva? Qual (ais)? C1
- c) O local contribui com a manutenção e desenvolvimento do seu negócio?
- d) A movimentação de jogos e eventos na arena impacta nos resultados do seu negócio? C1
- e) Acredita que ele daria certo em outro local? Por quê?
- f) A que atribui o sucesso do seu negócio?
- g) Qual a repercussão do seu empreendimento para a cidade e para os turistas? C1

VI – Comprometimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional

- a) Qual a importância da empresa para você? C8

O trabalho influencia de forma negativa na vida pessoal? Como administra o tempo entre vida pessoal e vida profissional? C10

APÊNDICE B– CARTA DE APRESENTAÇÃO



São Paulo, 31 de julho de 2015.

CARTA DE APRESENTAÇÃO

A fim de contribuir com a construção dos conhecimentos a respeito do impacto das arenas esportivas na economia local, a presente pesquisa tem como objetivo **identificar qual a influência das Arenas Esportivas na criação e sobrevivência de pequenos negócios**, sob a responsabilidade da pesquisadora SILVIA SIMONI ORLANDO, aluna do Programa de Mestrado Profissional em Administração e Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho sob a orientação da Prof^a Dra. Vânia Maria Jorge Nassif.

Silvia Simoni Orlando
RG 28.001.806-X

APÊNDICE C– TERMO DE CIÊNCIA E AUTORIZAÇÃO**TERMO DE CIÊNCIA E AUTORIZAÇÃO**

Concordo em participar, como voluntário(a), do estudo que tem como pesquisadora responsável **SILVIA SIMONI ORLANDO**, aluna do Programa de Mestrado Profissional em Administração e Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho sob a orientação da Profª Dra. Vânia Maria Jorge Nassif.

Autorizo a gravação e transcrição da entrevista e tenho ciência de que as informações serão utilizadas única e exclusivamente para fins acadêmicos na pesquisa que trás como tema: **A influência das Arenas Esportivas na criação e sobrevivência de pequenos negócios.**

A pesquisadora se compromete a providenciar e enviar uma cópia da transcrição da entrevista para meu conhecimento.

São Paulo, _____ de _____ de 2015.

Nome: _____

RG: _____

Assinatura

APÊNDICE D– DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO**DECLARAÇÃO**

Declaro que _____ participou como voluntário(a), do estudo que trás como tema: **A influência das Arenas Esportivas na criação e sobrevivência de pequenos negócios**, sob a responsabilidade da pesquisadora SILVIA SIMONI ORLANDO, aluna do Programa de Mestrado Profissional em Administração e Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho sob a orientação da Profª Dra. Vânia Maria Jorge Nassif.

São Paulo, ____ de _____ de 2015.

Silvia Simoni Orlando
RG 28.001.806-X