



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
CENTRO CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANA CECÍLIA MOURA MEDEIROS

**O EMPREENDEDOR QUE SE TORNA GESTOR: UM ESTUDO DA
APRENDIZAGEM GERENCIAL COMO DETERMINANTE PARA A CAPACIDADE
DE INOVAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA**

**CAMPINA GRANDE - PB
2025**

ANA CECÍLIA MOURA MEDEIROS

**O EMPREENDEDOR QUE SE TORNA GESTOR: UM ESTUDO DA APRENDIZAGEM
GERENCIAL COMO DETERMINANTE PARA A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO NA
PEQUENA EMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado a Coordenação do Curso de
Administração da Universidade Estadual
da Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gibson Meira Oliveira.

**CAMPINA GRANDE - PB
2025**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

M488e Medeiros, Ana Cecilia Moura.

O empreendedor que se torna gestor: um estudo da aprendizagem gerencial como determinante para a capacidade de inovação na pequena empresa [manuscrito] / Ana Cecilia Moura Medeiros. - 2025.

36 f.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2025.

"Orientação : Prof. Dr. Gibson Meira Oliveira, Departamento de Administração e Economia - CCSA".

1. Aprendizagem gerencial. 2. Capacidade inovativa. 3. Empreendedorismo. 4. Planejamento estratégico. I. Título

21. ed. CDD 658.4

ANA CECILIA MOURA MEDEIROS

O EMPREENDEDOR QUE SE TORNA GESTOR: UM ESTUDO DA
APRENDIZAGEM GERENCIAL COMO DETERMINANTE PARA A CAPACIDADE
DE INOVAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso
de Administração da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito
parcial à obtenção do título de
Bacharela em Administração

Aprovada em: 13/06/2025.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado eletronicamente por:

- **Janine Silva Nascimento Cunha** (***.272.854-**), em **25/06/2025 16:22:26** com chave **ba603b3a51f911f088861a7cc27eb1f9**.
- **Gibson Meira Oliveira** (***.754.604-**), em **25/06/2025 15:23:39** com chave **840aec5451f111f0b1731a7cc27eb1f9**.
- **Brunno Fernandes da Silva Gaião** (***.390.244-**), em **25/06/2025 20:17:25** com chave **8ddef24c521a11f0b3921a1c3150b54b**.

Documento emitido pelo SUAP. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar_documento/ e informe os dados a seguir.

Tipo de Documento: Folha de Aprovação do Projeto Final

Data da Emissão: 26/06/2025

Código de Autenticação: d3b831



Aos meus pais, que sempre acreditaram no poder do conhecimento e me ensinaram, com amor e exemplo, os valores que guiam minha vida, DEDICO.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os “4Ps” da inovação (Dimensões da inovação)	11
Quadro 2 - Categorização dos resultados	15

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	Aprendizagem gerencial	9
2.2	Inovação	10
2.3	Capacidade inovativa	12
3	METODOLOGIA	13
3.1	Metodologia da pesquisa	13
3.2	Caracterização da empresa	15
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	16
4.1	A aprendizagem informal no desenvolvimento de competências gerenciais	16
4.2	A aprendizagem formal no desenvolvimento de competências gerenciais	20
4.3	Capacidade inovativa da empresa	23
5	CONCLUSÃO	27
	REFERÊNCIAS	28
	APÊNDICE A – Roteiro da entrevista aplicada às empreendedoras da empresa D´Cakes	30

**O EMPREENDEDOR QUE SE TORNA GESTOR: UM ESTUDO DA
APRENDIZAGEM GERENCIAL COMO DETERMINANTE PARA A CAPACIDADE
DE INOVAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA**

**THE ENTREPRENEUR WHO BECOMES A MANAGER: A STUDY OF
MANAGERIAL LEARNING AS A DETERMINANT FOR INNOVATION CAPACITY
IN A SMALL BUSINESS**

Ana Cecília Moura Medeiros ^{1*}

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo investigar de que maneira a aprendizagem gerencial influencia no desenvolvimento da capacidade inovativa de um negócio, considerando especificamente o caso da empresa D'Cakes, em que empreendedoras assumiram funções de gestão dentro do negócio, e que, ao transitarem para o papel de gestoras, precisaram adquirir competências gerenciais para complementar a sua atuação original. A pesquisa, de abordagem qualitativa, foi conduzida por meio de estudo de caso único com as empreendedoras donas da empresa citada, uma confeitaria da cidade de Campina Grande- PB, analisando suas experiências, desafios e processos de aprendizagem e inovação. Os resultados apontam que a aprendizagem gerencial configura-se como um fator determinante para a construção do comportamento inovativo nas organizações, uma vez que favorece a tomada de decisões e um planejamento orientado estrategicamente, conduzindo a uma maior chance de sucesso na implementação de inovações. Conclui-se também que mecanismos formais e informais de aprendizagem desempenham papel fundamental na formação de gestores inovadores.

Palavras-Chave: Aprendizagem gerencial; capacidade inovativa; empreendedorismo; planejamento estratégico.

^{1*} Aluna de graduação em Administração, pela Universidade Estadual da Paraíba.
E-mail: anacemome@gmail.com.

ABSTRACT

This study aims to investigate how managerial learning influences the development of a business's innovative capacity, specifically considering the case of the company D'Cake, in which female entrepreneurs assumed management roles within the business and, upon transitioning to the role of managers, needed to acquire managerial skills to complement their original role. The research, which used a qualitative approach, was conducted through a single case study with the entrepreneurs who owned the company, a bakery in the city of Campina Grande, PB, analyzing their experiences, challenges, and learning and innovation processes. The results indicate that managerial learning is a determining factor for the development of innovative behavior in organizations, since it favors strategically oriented decision-making and planning, leading to a greater chance of success in implementing innovations. It is also concluded that formal and informal learning mechanisms play a fundamental role in the formation of innovative managers.

Keywords: Managerial learning; innovative capacity; entrepreneurship; strategic planning.

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo de aceleradas mudanças, reforçadas pela instantaneidade da internet e mídias sociais, a todo momento práticas, costumes e padrões antes vigentes entram em desuso. Esse movimento pode ser admitido como restrição para alguns, e como oportunidade para outros, e são estes últimos que, para Tidd e Bessant (2015), induzem a inovação. Autores clássicos como Schumpeter (1988) já argumentavam que não só a sustentabilidade de uma empresa, como todo o sistema econômico dependiam do processo de *destruição criativa* - o criar de novos produtos, serviços e formas de se fazer o que faz, até que o “próximo novo” surja. É nesse contexto que a inovação se torna fator indissociável ao desenvolvimento de uma empresa e sua manutenção no mercado, devendo ser explorada estrategicamente.

O Manual de Oslo, em sua 3ª edição, determina que uma das formas de trazer a inovação associada ao desenvolvimento da empresa, é por meio do

“aprimoramento da capacidade de inovação da empresa (...), aumentando sua capacidade para desenvolver novos produtos ou processos ou para ganhar e criar novos conhecimentos.” (OCDE, 2005, p. 43). Para o aumento e manutenção dessa capacidade de inovar, se torna necessária a compreensão de quais são os fatores que a determinam, e, portanto, devem ser explorados com mais afinco - os determinantes da inovação.

Dentro do tema, Phaal e Probert (2009) consideram que a capacidade inovativa passa pela moldagem e gerenciamento de “capacidades múltiplas na busca pela inovação”, que podem ser definidas como capacidades tecnológicas (de desenvolvimento e operação) e capacidades de negócio, sendo elas a gerencial e a comercial (Vasconcelos e Oliveira, 2018). O presente trabalho visa explorar, principalmente, a capacidade gerencial.

A capacidade gerencial deve ser entendida como um recurso da empresa que a permite ser eficiente em seus processos, práticas e competências por meio de técnicas e ferramentas de gestão (Zawislak et. al, 2015). Essa capacidade, dentro de uma pequena empresa, está contida na figura de um gerente que por vezes inicia nesta carreira por “acidente”: enquanto torna-se empreendedor, descobre-se gestor. Esse processo de descoberta é permeado pela aprendizagem das práticas e processos típicos do agir gerencial, adquiridos de modo formal - intencional, através do conhecimento técnico - ou nas experiências vividas pelo gerente em vários âmbitos de sua vida, através de uma associação entre tentativas de sucesso e falha (Axelrod e Cohen, 2000).

Esse foi o caso encontrado na empresa D’Cakes, confeitaria localizada na cidade de Campina Grande - PB que atua há 8 anos com a venda de bolos e doces por encomenda e delivery. A empresa foi criada por duas empreendedoras que, sem conhecimentos iniciais da gestão de um negócio, precisaram desenvolver competências gerenciais através das experiências vividas e em capacitações na área para tocar o empreendimento e torná-lo o que é hoje.

Tomando o processo de aprendizagem como desenvolvedor da capacidade gerencial, e, esta como fomentadora da capacidade de inovar, questiona-se: **qual a influência da aprendizagem gerencial na capacidade inovativa de uma micro/pequena empresa?** Pretende-se por esse questionamento analisar como se deu a formação da capacidade inovativa na empresa escolhida para pesquisa e qual foi a influência da aprendizagem gerencial nesse processo, através do

reconhecimento de comportamentos e processos de inovação e da identificação de processos de aprendizagem gerencial.

Considerando a relevância da inovação como diferencial estratégico e fator de sobrevivência para as empresas, o estudo dos antecedentes da inovação torna-se pertinente para que se compreendam os fatores organizacionais que levam à inovação, e de que forma estes podem ser melhores desenvolvidos em uma organização que deseja aumentar sua capacidade inovativa. Ademais, o estudo do modo como os gerentes aprendem é relevante para o desenvolvimento de novas abordagens na formação e capacitação de competências gerenciais, se tornando ainda mais imperioso no contexto da nossa realidade brasileira, considerando que “as investigações na área da aprendizagem gerencial são incipientes no Brasil.” (Moraes; Silva; Cunha, 2004, p. 16).

Pretende-se ainda, por meio deste, contribuir para a empresa em questão com a análise aqui realizada, possibilitando a identificação de suas capacidades e competências e reconhecendo sua trajetória e oportunidades de melhorias. Conforme citado anteriormente, a identificação da capacidade de inovação de uma empresa e de seus determinantes gera direcionamento para a ação voltada à inovação, permitindo que a empresa seja mais assertiva em seus processos inovadores e, assim, ganhe competitividade perante o mercado. No mais, o estudo voltado para o desenvolvimento de pequenas empresas, especialmente no tange à inovação, é de interesse geral considerando a contribuição da temática para o desenvolvimento social e econômico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aprendizagem gerencial

O desenvolvimento da noção de aprendizagem gerencial iniciou-se ancorado em uma visão tradicional do processo de aprendizagem, caracterizado pela transmissão formal de conhecimento de uma pessoa para outra, de forma teórica. No entanto, com o aprofundamento no tema, e a ineficiência de alguns programas voltados para a aprendizagem formal dos executivos, passou-se a considerar um outro ponto de partida válido para a aprendizagem de um gerente: a própria prática gerencial, permeada pela experiência e vivência do gestor em seu

dia-a-dia (Moraes, Silva e Cunha, 2004).

Estreitando a definição do conceito, Silva (2009) perpassa pela construção histórica do que se determina por *prática* gerencial, elencando quais são os conhecimentos comuns ao desempenho da função do gerente. Nesse contexto, uma série de autores contribuiu para o entendimento do trabalho gerencial, com teorias que, mesmo um século depois, ainda se adequam à atuação dos grandes executivos atuais (Tonelli e Alcadipani, 2004). O entendimento geral é de que as atividades gerenciais estão contidas na visão clássica de Fayol (1994) - planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar - especialmente envolvendo a administração de recursos e a tomada de decisões; e combinadas ao exercício de um conjunto de papéis categorizados em aspectos interpessoais, informacionais e decisórios (Silva, 2009).

Para o desempenho satisfatório das atividades gerenciais, é necessário, ainda, que o gerente tenha desenvolvido em si competências necessárias ao desenvolvimento de sua função. Entende-se então que há um processo de aprendizagem dessas competências; onde o gerente passa por uma série de eventos em sua vida, seja a profissional ou pessoal, que geram bagagem para o desenvolvimento das competências necessárias à sua atuação (Zarifian, 2001), através de um esquema de atribuição de crédito às experiências, às considerando como sucesso ou fracasso (Axelrod; Cohen, 2000).

De modo geral, entende-se a aprendizagem gerencial como a investigação dos “processos de aprendizagem que contribuem para a prática da gestão, incluindo a educação e o desenvolvimento gerencial” (Fox apud. Moraes, Silva e Cunha, 2004, p. 11). Engloba-se assim tanto o conhecimento formal e técnico quanto a experiência vivida pelo gestor como formadores de competências gerenciais, tornando a exploração desses fenômenos pertinente para o entendimento da ação gerencial dentro de uma empresa.

2.2 Inovação

De acordo com Tidd e Bessant (2015, p. 4), “A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas”; por esse conceito inicial, entendemos que a inovação no ambiente organizacional é resultado de uma oportunidade aproveitada, introduzindo novos produtos, serviços e

processos.

Dessa forma, não basta apenas uma ideia inovadora para se constituir inovação; esta é o resultado da ação efetiva direcionada ao aproveitamento de uma oportunidade, trazendo a visão da inovação como um “*processo* de transformar ideias em realidade e lhes capturar o valor.” (Tidd; Bessant, 2015, p. 21), e para isso, passando pelas fases de busca, seleção e implementação. A busca por inovação pode acontecer de forma espontânea, em que a oportunidade se apresenta ao agente de inovação naturalmente; ou intencionalmente, direcionando esforços de Pesquisa e Desenvolvimento para a identificação de pontos de inovação, por meio do estudo do mercado e dos consumidores.

Para Porter (1990, p.75) a força das ações inovativas é considerada uma fonte de vantagem competitiva para as empresas, “incluindo tanto novas tecnologias quanto novas maneiras de fazer as coisas”. Desse modo, uma empresa pode se diferenciar das demais e garantir sua sobrevivência ao implementar as diferentes dimensões da inovação de forma estratégica, conforme descrito na Tabela 1. A inovação pode acontecer, ainda, de forma incremental, adicionando-se características e atualizando o modelo de algo já existente - encaixa-se aqui principalmente a inovação de processos - ou de forma radical, em que cria-se algo completamente novo e que traz impacto ao mercado como um todo, sendo esta a forma de inovação mais percebida pelo mundo (Tidd; Bessant, 2015).

Quadro 1 - Os “4Ps” da inovação (Dimensões da inovação)

Dimensão da inovação	Descrição	Exemplo de inovação incremental	Exemplo de inovação radical
Inovação de produto	Mudança na oferta de produtos ou serviços da empresa	Adição de uma nova característica ao produto já existente, como uma atualização de software em um modelo de smartphone	Criação de um novo produto, como um novo modelo de smartphone
Inovação de processo	Mudança na forma como o produto ou serviço é feito	Mudanças no método de produção para atingir maior eficiência em uma linha de produção	Mudança no modo de se produzir smartphones em geral
Inovação de posição	Mudança no posicionamento do produto, em onde a oferta é direcionada	Criação de contas <i>institucionais/educacionais</i> no software do Google	Lançamento de linhas de celulares mais acessíveis pela Apple
Inovação de	Mudança nos modelos	O início da utilização	O surgimento da

paradigma	que orientam o que a empresa faz	da tecnologia touch screen nas telas de celulares, com o IBM Simon	noção de computador pessoal, com o lançamento do Apple 1, da Apple
-----------	----------------------------------	--	--

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Tidd e Bessant (2015)

Concomitantemente, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) propõem uma nova visão para as formas de inovação, combatendo o que chamam de *miopia* na inovação, e trazendo a perspectiva da criação de valor para o cliente ao inovar. Para os autores, de nada vale a criação de novos produtos, serviços e processos, se o valor daquela inovação não é reconhecido pelo cliente; o que inviabiliza a sustentabilidade do “novo” desenvolvido:

A inovação é apenas relevante se criar valor para os clientes, e dessa forma, para a empresa. Assim, criar “novas coisas” não é nem necessário nem suficiente para a inovação de negócio. Os clientes são os que decidem o valor de uma inovação, votando com as carteiras. Não faz diferença se a empresa está convencida de que é inovadora. O que importa é se o cliente vai pagar. (Sawhney; Wolcott; Arroniz, 2006, p.3)

Para o estudo da inovação, entram, ainda, os tópicos da capacidade inovativa e da gestão da inovação. Estes são de interesse de organizações que desejem gerenciar de forma estratégica a inovação orientada ao seu negócio, estando a capacidade inovativa descrita a seguir.

2.3 Capacidade inovativa

A capacidade inovativa é um tópico da inovação de investigação recente dentro da comunidade acadêmica, já que, conforme estudos de Wolfe (apud Valladares, Vasconcellos e Di Serio, 2014, p.600), “a compreensão do comportamento inovador nas organizações permanecia relativamente subdesenvolvida”. Entre os autores que iniciaram a discussão sobre o tema, Peng, Schroeder e Shah (2008) definiram a capacidade de inovação como uma “força ou a proficiência de um conjunto de práticas organizacionais para o desenvolvimento de novos produtos/processos” (apud Vepo, Oneide e Cappellari, 2018, p.104). Entende-se por essa afirmação que a capacidade de inovação de uma empresa determina-se através do empenho de práticas direcionadas à inovação em suas diversas formas dentro de uma organização.

O estudo da capacidade inovativa está muito relacionado à investigação dos

determinantes da inovação, ou seja, quais fatores e capacidades internas fazem a empresa inovar ou ser mais tendenciosa à inovação que outras. Nesse sentido, existem algumas perspectivas abordadas, trazendo a capacidade inovativa como potencial construído a partir de “uma série de capacidades desenvolvidas pela firma, tais como capacidade tecnológica, operacional, gerencial e comercial” (Zawislak; Alves; Tello-Gamarra apud Vasconcelos e Oliveira, 2018, p.350).

Nessa perspectiva, discute-se em Vasconcelos e Oliveira (2018) a utilização das capacidades gerenciais e comerciais como principais determinantes para a inovação nas micro e pequenas empresas, considerando que estas não possuem o mesmo aparato tecnológico nem as mesmas capacidades para competir com as grandes empresas. Desse modo, a inovação nesse tipo de empresa deve ser perseguida através do desenvolvimento de capacidades orientadas ao negócio.

Considerando a capacidade gerencial como fator essencial para a inovação na pequena empresa, e entendendo ainda esta capacidade como formada por um conjunto de competências e práticas que são desempenhadas pelo encarregado da função gerencial, entende-se que a investigação da forma como os gestores adquirem essas competências é de relevância para a compreensão do fenômeno da inovação na micro e pequena empresa.

3 METODOLOGIA

3.1 Metodologia da pesquisa

O presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória, utilizando a estratégia de um estudo de caso único, realizada na D’Cakes, uma microempresa da área de confeitaria na cidade de Campina Grande - PB escolhida por acessibilidade, e utilizando como instrumento de coleta entrevistas semi-estruturadas com as gestoras da empresa.

Considerando a especificidade do tema, ao tratar da capacidade inovativa e aprendizagem dentro do universo dos microempreendedores, a escolha da abordagem qualitativa se deu na tentativa de melhor compreensão dos fenômenos citados dentro dessa comunidade restrita, já que, segundo Minayo (2012):

O verbo principal da análise qualitativa é compreender. Compreender é exercer a capacidade de colocar-se no lugar do outro, tendo em vista que,

como seres humanos, temos condições de exercitar esse entendimento. Para compreender, é preciso levar em conta a singularidade do indivíduo, porque sua subjetividade é uma manifestação do viver total. Mas também é preciso saber que a experiência e a vivência de uma pessoa ocorrem no âmbito da história coletiva e são contextualizadas e envolvidas pela cultura do grupo em que ela se insere. (Minayo, 2012, p. 623)

Pretende-se por meio do estudo do caso particular da empresa escolhida para pesquisa, compreender aspectos relacionados ao fenômeno de aprendizagem e de inovação dentro do grupo específico em que ela está inserida enquanto microempresa. Nesse sentido, o estudo de caso único como estratégia de pesquisa qualitativa foi escolhido considerando-se que este trata-se de um método em que “se supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso” (Ventura, 2007, p.383).

Sugere-se, ainda, em Ventura (2007) a classificação dos estudos de caso conforme seus objetivos de investigação, sendo divididos em *intrínsecos*, *instrumentais* ou *coletivos*. Seguindo essa interpretação, o estudo em questão pode ser definido como instrumental, já que este aplica-se “quando se examina um caso para se compreender melhor outra questão, algo mais amplo, orientar estudos ou ser instrumento para pesquisas posteriores” (Ventura, 2007, p.384).

Considerando que o método do estudo de caso é classificado como de natureza exploratória, e que segundo Gil (2002, p.41) esta tem o objetivo de “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”, a pesquisa aqui desenvolvida propõe-se a estudar, de maneira exploratória, a questão problema da capacidade inovativa em um caso específico de uma microempresa. Busca-se com isso o aprofundamento no tema de forma a contribuir com elucidações para maiores investigações na área.

Em prosseguimento à aplicação da pesquisa exploratória, escolheu-se o método de entrevista, visto que através dele são colhidas informações que permitem “descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo” (Duarte, 2004, p. 215). Optou-se pelo modelo de entrevista semi-estruturada, cujo material consta no apêndice A, para permitir maior flexibilidade na coleta de dados pelo discurso da entrevistada, ao mesmo tempo que mantém-se a condução da entrevista orientada aos objetivos da pesquisa (Duarte, 2004).

Por fim, para análise dos dados obtidos, foi realizada análise de conteúdo conforme proposta em Bardin (1977, p.9) como um “conjunto de instrumentos

metodológicos (...) que se aplicam a discursos extremamente diversificados”. A análise do conteúdo obtido nas entrevistas têm por objetivo a compreensão do sentido do texto, trazendo uma descrição objetiva do que foi relatado.

Para isso, as entrevistas realizadas foram transcritas na íntegra e, posteriormente, analisadas através de uma categorias temáticas, definidas a priori com base nos objetivos e na questão de pesquisa (conforme apêndice A). São elas:

Quadro 2 - Categorização dos resultados

Categoria	Descrição
Aprendizagem gerencial formal	Refere-se à aprendizagem adquirida de forma não estruturada, através de experiências e da vivência prática no cotidiano da gestão do negócio.
Aprendizagem gerencial informal	Compreende os conhecimentos obtidos pelas gestoras por meio de processos estruturados, como cursos, capacitações, treinamentos ou estudos técnicos.
Capacidade inovativa da empresa	Engloba questões relacionadas à inovação dentro da empresa, desde a criação de novas ideias de produtos/serviços à seu processo de implementação e as experiências vivenciadas dentro do tema.

Fonte:Elaborada pela autora

3.2 Caracterização da empresa

A empresa estudada trata-se de uma doceria em funcionamento há 8 anos na cidade de Campina Grande-PB, atuando nas modalidades de encomenda e delivery. A DCakes surgiu através do trabalho conjunto de duas irmãs e sua mãe, quando na busca por uma nova fonte de renda uma das irmãs, Danyelle, usou uma habilidade já elogiada pelos amigos e família para começar a vender o primeiro produto do catálogo da DCakes: bolos.

Ainda nos primeiros anos da empresa, entre 2017 e 2018, a irmã mais nova da família, Débora, passou a prestar apoio à primeira empreendedora na parte de divulgação dos produtos em redes sociais (Instagram e marketplace do Facebook), consolidando a presença da marca em um meio que se tornaria seu principal espaço de vendas, o digital.

Em 2019, foi aberto o CNPJ como MEI da empresa, após convite do aplicativo IFood para cadastro na plataforma de delivery, que estava chegando na região. Entre 2020 e 2021, a consolidação da empresa tomou ainda mais forma

através da mudança do local de trabalho da casa da família para um atêlie, permitindo a ampliação da produção.

Com o passar dos anos, esse empreendimento que começou como renda temporária para as 3 mulheres da família, tornou-se a fonte principal de renda da casa. Elas passaram a dedicar-se exclusivamente à DCakes, que se tornou de fato a empresa que é, uma marca consolidada na confeitaria da cidade e com um catálogo de produtos e campanhas exclusivos.

Atualmente, a empresa conta com um quadro de três funcionários fixos além das proprietárias, e uma diarista. Seguem com a modalidade de encomendas on-line e delivery, com cerca de 40 mil seguidores no Instagram e uma base de clientes sólida.

A escolha da DCakes como objeto de estudo se deu pela oportunidade de analisar a aprendizagem gerencial a partir de pessoas que não tinham tanto conhecimento prévio na gestão e se desenvolveram gestoras enquanto consolidavam o negócio. Além disso, a evolução da empresa ao longo dos 8 anos de atuação permite a investigação dos impactos da aprendizagem no desenvolvimento de comportamentos que a tornaram sustentável, incluindo a inovação organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Aqui serão apresentados os resultados obtidos através de duas entrevistas realizadas com as gestoras e fundadoras da empresa DCakes. A análise dos resultados da pesquisa divide-se em três principais temas que se relacionam intimamente com os objetivos desse estudo: a aprendizagem gerencial informal, a aprendizagem gerencial formal e a capacidade inovativa da empresa.

4.1 A aprendizagem informal no desenvolvimento de competências gerenciais

As empreendedoras entrevistadas relataram ter começado a buscar por capacitação voltada para a área da gestão recentemente, então grande parte do que foi abordado em entrevista refere-se ao desenvolvimento das competências gerenciais das duas gestoras através de sua própria prática e experiência dentro da empresa, o que corrobora com processos de aprendizagem informal, onde as

competências são adquiridas por meio da experiência (Mintzberg, 2004).

De acordo com Silva (2009) a dinâmica do ambiente fomenta a aprendizagem, e no caso da DCakes, os processos de aprendizagem informal foram perpassados por mudanças no status quo da organização, na medida em que se formalizaram enquanto empresa. Esse processo iniciou-se quando houve um aumento na quantidade de encomendas e as empreendedoras perceberam que o formato de divisão de receitas por venda antes adotado não funcionaria mais.

Nesse momento, houve a necessidade de uma reconfiguração entre as três colaboradoras, o que incluiu uma estruturação e divisão de custos na empresa, categorizada em despesa de pessoal e custos de produção, como relatado pela entrevistada:

Foi, quando a gente começou a ter muita encomenda que a gente não conseguia mais comprar separadamente porque, tipo assim, a gente precisava comprar caixas de leite condensado. E terminava usando caixas de leite condensado. Então a gente começou a fazer o seguinte. A gente calculou quanto era a mão de obra de todo mundo e começou a pagar as pessoas pela mão de obra. Ou seja, pagava Danny, pagava eu e pagava mainha pela mão de obra de cada uma. (...) e ficava o valor ali pra insumo e pra investimentos. (Débora)

À este movimento de categorização de custos, somou-se a criação da conta de CNPJ como MEI, que passou a ser a conta oficial para as movimentações da empresa. Desse modo, tanto foi unificada a atividade das três mulheres da família na agora entidade empresarial DCakes, quanto passaram a ter uma noção real do dinheiro da empresa, para arcar com seus custos e investir em maquinário, confirmando o que foi afirmado por Zarifian (2001), em que a competência organizacional implica em ser capaz de interpretar e reagir de forma eficaz às mudanças, exigindo uma aprendizagem gerencial contínua e baseada na reflexão sobre a prática.

Outro ponto desenvolvido através da aprendizagem por experiência foi a organização da rotina de trabalho, formalizando uma jornada de trabalho para as colaboradoras. Essa ação foi puxada pela mudança do local de trabalho da casa da família para um ateliê exclusivo para a finalidade da produção, intensificando a separação entre a figura pessoal das empreendedoras e o negócio que estava se formando, ao delimitar o espaço onde a empresa existe e onde as atividades para o fim-empresa deveriam ser realizadas. No entanto, não foi assim desde o início dessa

mudança; as empreendedoras, assim que se mudaram, passaram a trabalhar longas jornadas dentro do ateliê, chegando a dormir no local em época de alta demanda. Relatam as gestoras: “Quando a gente se mudou para o ateliê, a gente tinha dia que... saia de lá de dez horas da noite.” (Débora) e “Meio que a gente não tinha horário pra chegar e a gente não tinha horário pra sair.” (Danny).

Foi a partir dessa situação que surgiu a preocupação em tornar a rotina de produção mais eficiente, corroborando o discutido em Davies e Easterby-Smith apud. Moraes, Silva e Cunha (2004), de que:

Os executivos se desenvolvem primariamente por meio de confrontos com situações e problemas novos em que o repertório de comportamentos deles é inadequado e onde eles têm que desenvolver novas maneiras de tratar essas situações.

Foi através da aprendizagem gerada pela situação problema da longa jornada atendendo os pedidos, que as irmãs passaram a se organizar e planejar melhor, delimitando horários para sua jornada de trabalho e entendendo aquela atividade como uma parte de quem são que tem início e fim no dia. As empreendedoras celebram hoje os frutos dessa organização, conforme explicitado: “Uns 2, 3 anos pra cá, cada data comemorativa, cada período sazonal, a gente comemora, porque a gente não sai mais tão tarde do ateliê.” (Débora), e reforçado pela segunda entrevistada: “A gente conseguiu se organizar.” (Danny)

A organização citada passou principalmente pela análise do calendário de datas comemorativas do ano, possibilitando um planejamento a longo prazo ao alinhar os períodos sazonais às campanhas da empresa, e delimitar prazos para recebimento de encomendas. Relata a empresária:

Foi o planejamento, de fato, de tudo. Desde o planejamento antes, o planejamento das datas. (...) A gente, inclusive, tem um calendário, assim, tipo... Esse período aqui, a gente vai pegar encomenda até esse período. Daqui pra cá, a gente vai receber só pedido de Páscoa. (Débora)

Segundo Fayol (1994) uma das funções básicas do ato de administrar consiste no planejamento, ao se prever o futuro e traçar uma linha de ação a seguir para alcançar determinadas metas. Foi nesse intuito que a idealização das datas festivas passou também por um planejamento a médio e curto prazo, alinhados ao propósito do longo prazo. À médio prazo foram definidas a lista de compras e a

produção total estimada no período para atender à demanda. Segundo as gestoras, em meio à esse planejamento um aprendizado crucial foi o do método da armazenagem, que garantiu mais agilidade e eficiência ao processo produtivo:

A gente faz esse planejamento de compras. De tudo que vai precisar comprar. (...) De produção. Tudo que precisa produzir. O tempo que precisa fazer isso. Quantas semanas antes precisa começar. Como armazenar. Inclusive, foi muito importante. A gente aprendeu a armazenar. (...) As pessoas têm uma mentalidade, assim, tipo... Ai, nossa, o bolo tem que ser de hoje. O que não é uma realidade pra quem trabalha ali com confeitaria, com padaria, com tudo. (...) O aprendizado de armazenar foi também uma virada de chave pra gente conseguir produzir em escala. (Débora)

Por fim, ao curto prazo imediato, às vésperas das entregas planejadas, definiam as tarefas para cada dia e os responsáveis por cada uma, conforme descreveram: “E planejamento de quem vai fazer cada coisa. É muito importante, porque é pra depois no dia não ficar todo mundo se batendo, sabe? Sem saber o que fazer” (Débora).

O planejamento de períodos sazonais permitiu a melhor organização da produção e, inclusive, o aumento de sua capacidade. Percebe-se que as experiências anteriores de “não sucesso” desenvolveram nas líderes da empresa as competências de planejamento e organização, demonstrando que seu processo de aprendizagem enquanto gerentes está contido dentro do proposto por Axelrod e Cohen (2000) ao discorrer sobre a reflexão crítica das experiências e a atribuição de créditos às ações de sucesso ou fracasso; permitindo que entendam quais decisões contribuíram positivamente ou negativamente para os resultados e gerando assim a aprendizagem e adaptação contínuas.

Ainda em Axelrod e Cohen (2000) é dito que após a reflexão e atribuição de crédito às experiências, o agente passa a aumentar a frequência de estratégias de sucesso e diminuir as estratégias sem sucesso. Um momento relatado na história da doceria que demonstra essa teoria é aquele em que passam a adotar a cobrança de um valor de sinal de 50% no ato dos pedidos, após perceberem que a estratégia antes adotada de receber o pagamento integralmente na entrega do pedido não se sustentaria mais. As gerentes dialogam sobre o tema:

Também teve várias coisas que marcaram, assim, por exemplo, quando a gente começou a cobrar 50% dos clientes pra agendar o pedido. Sabe, tipo, isso parece tão besta. E tem gente, inclusive, que até hoje não cobra... (...) Mas foi quando a gente fez uma encomenda e a cliente não foi buscar. Ela

não tinha pagado, não tinha pagado nada. E, às vezes, até o cliente fazia aquela, ah, mas eu tô com dinheiro em mãos. E coisa assim. Hoje em dia a gente fecha, assim, não. Não dá, se você quiser vir pagar aqui.” (Débora)
 “Pode mandar por um mototáxi ou fazer qualquer coisa. Contanto que o dinheiro chegue aqui.” (Danny)
 “E os clientes, eles dão um jeito de ir lá ou de pagar. (Débora)

As experiências aqui relatadas, e, principalmente, as atitudes tomadas a partir delas, nos trazem repertório para compreender o desenvolvimento das competências gerenciais nas donas do negócio. Somando-se à aprendizagem a partir das vivências das gestoras, a aprendizagem formal foi mais um ponto de desenvolvimento das competências e habilidades próprias de gestão de negócios.

4.2 A aprendizagem formal no desenvolvimento de competências gerenciais

Visando a compreensão dos processos de aprendizagem através dos métodos formais de aquisição de conhecimento, foram perguntadas às empreendedoras questões relacionadas ao aprendizado de conhecimentos técnicos específicos da sua área de atuação e da própria gestão de negócios.

Segundo as gestoras, a busca por capacitações técnicas iniciou-se ao perceber que lhes faltavam conhecimentos mais específicos para a tomada de certas decisões do negócio:

Era praticamente dividido entre financeiro e marketing. Essa era a nossa gestão. Danny, depois de assumir uma sobrecarga enorme que a gente tinha, a gente decidiu se dividir. Você fica com o financeiro, eu fico com o marketing. E a gente se dividiu. E a gente foi seguindo, né? Danny cuidava do financeiro, eu cuidava do marketing. E ainda muito sobrecarregadas. E eu tive uma séria conversa com Danny. Danny, a gente precisa, é... cuidar da gestão, porque se a gente não fizer isso, a gente não vai crescer. Eu via...é... que tinha muita coisa que faltava fazer, que a gente poderia fazer, mas a gente não sabia como. (Débora)
 Muitos processos da produção também. Muita coisa interna que precisava ser melhorada. (Danny)

Ao entenderem que precisavam buscar mais conhecimento voltado ao negócio, pesquisaram referências nas redes sociais e se engajaram em cursos especializados em áreas de interesse, iniciando pela manipulação de alimentos. Relata a empreendedora:

E aí a gente começou a seguir algumas pessoas, ver algumas coisas. (...) Tem uma área da nutrição, não sei exatamente como ela funciona, mas que gere esses restaurantes e tal. E aí eles ajudam, tipo... A gente tinha muita

preocupação também com a higiene. Então a primeira coisa que a gente fez dessa área foi um curso de manipulação de alimentos. E a gente fez, tipo... Nossa, a gente precisa começar a organizar isso daqui. E a gente começou a seguir esse pessoal. E esse pessoal mostrava, nossa, como organizar o estoque. E a gente, realmente, precisamos organizar o estoque. Como é que a gente faz isso? E foi, sabe? Aí a gente entrou na mentoria e começou a aprender como organizar o estoque, como organizar a produção, como organizar uma ficha de desperdício, uma ficha de controle de produção. Então a gente começou a organizar tudo daí. (Débora)

Percebe-se que, na medida em que entravam em contato com o conhecimento formal, passavam a perceber pontos de oportunidade de melhoria para a empresa antes não enxergados (por exemplo, a organização de estoque), passando a visualizar a dinâmica da organização através das teorias e práticas de gestão. Assim, validam o exposto por Silva (2009) acerca da dimensão objetiva da aprendizagem da atividade gerencial, no que diz que esse formato de conhecimento contribui para “a reflexão e o desenvolvimento de uma visão sistêmica.”

Outro ponto que foi influenciado pela aprendizagem formal das irmãs foi a visão que tinham de si mesmas dentro do negócio; o momento em que deixaram de se ver como funcionárias e passaram a se enxergar como gestoras da empresa. As duas tiveram essa percepção em momentos diferentes, porém os dois casos foram em parte motivados por conhecimentos adquiridos formalmente.

Para Débora, que havia participado de uma empresa júnior, já existia noção da rotina de uma empresa e de sua administração, e surgiu logo o entendimento de que aquele empreendimento poderia se tornar de fato um negócio rentável, conforme destaca:

Por mim, sempre tive o pensamento de tipo, quando eu comecei (...) a fazer os doces e tal, que eu fui cuidando mais do Instagram, que a gente foi crescendo. Eu vi o potencial daquilo dali. E como eu já era de empresa júnior, eu já tinha uma visão muito de empresa. (...) Então, vamos dizer assim, com um ano de empresa, em 2018, que eu já estava por aí pela empresa júnior, eu já era, tipo assim, tenho uma empresa. Isso daqui é empresa, tem muito potencial de crescer. E Danny não acreditava muito nisso, mas eu sempre dizia pra ela, Danny, a gente tem muito potencial pra crescer. Eu não sei se ela lembra disso, mas eu sempre falava. Isso daqui vai crescer muito, mesmo que você queira ir embora, eu vou continuar trabalhando. (...) E vai funcionar, vai fazer funcionar, eu tenho certeza. Eu já gostava muito da administração, então eu me via muito... eu via muito como uma oportunidade enorme que tava ali na minha porta de, tipo, ter o meu negócio e fazer aquilo que eu gostava de fazer, que era administrar. E... até hoje eu sigo tentando. (Débora)

Ainda assim, a percepção do empreendimento como negócio não foi

suficiente para virar a chave na visão de sua própria imagem enquanto dona da empresa. A confeitaria destaca aqui o processo de transformação daquele que transforma uma ideia inicial em um negócio, para aquele que vai de fato sustentá-lo e administrá-lo; um gestor.

Sair de empreendedora pra empresária. Eu acho que são pontos diferentes, sabe? (...) E aí eu engajei mais com Danny, Danny a gente precisa investir em gestão, a gente precisa aprender a tomar decisões, que é importante. Pra mim, eu ainda era uma empreendedora. Realmente, quando eu fui me tocar, sou empresária e tenho que agir como tal. Realmente foi, acho, depois... da pandemia, da pandemia pra frente (Débora)

Para Danny, essa constatação veio à tona ainda mais recentemente, no momento em que iniciaram uma mentoria empresarial em que lhes foi orientado que agissem e se enxergassem como gestoras daquele negócio:

Foi depois de mentorias. Que a gente... a gente começou a investir muito em mentorias. Então, depois das mentorias que as pessoas falaram, olha, vocês são donas. Vocês têm que se ver como tal. (...) Sair do operacional. Tentar, né? Que a gente ainda tá tentando sair do operacional. Vocês precisam sair do operacional, vocês precisam, é, cuidar da parte de gestão do negócio. Aí foi que a gente começou a olhar assim e dizer, é. (Danny)

Na mesma medida em que o conhecimento por via formal motivou a virada de chave para perceberem seus papéis dentro da gestão, essa nova percepção impulsionou ainda mais a busca por capacitação profissional das então gestoras. Para Moraes, Silva e Cunha (2004), a fim de que exista a aprendizagem, o indivíduo precisa se perceber como sujeito da aprendizagem, assumindo responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento e estando disposto a refletir criticamente sobre suas práticas. Assim, entende-se que a identificação das empreendedoras com a figura de gestoras as colocou também em lugar de reconhecimento de sujeitos em aprendizagem para a prática da gestão, mudando o foco das capacitações buscadas para as desse tema, como evidenciaram:

Antes a gente achava que só precisava de fazer curso de produtos. Tipo, a gente sempre fez muito curso. Ah, confeitiro famoso lançou um curso. Ah, eu quero fazer. A gente sempre teve essa reserva para capacitação, para investimento. E, tipo, a gente sempre fazia, tanto que a gente tem muitos cursos feitos de produtos novos, na parte de confeitaria e tudo mais. E de um tempo para cá a gente percebeu que não é só isso. Que atrelado às receitas, a gestão também é, tipo, às vezes acaba sendo até mais importante. Porque as receitas a gente já tem. Mas a gestão a gente precisava correr atrás. (Danny)

Por fim, foi investigado o impacto que as capacitações formais tiveram no dia a dia da organização, ao que as gerentes relataram no diálogo que segue:

Eu acho que principalmente a forma de olhar, a visão, todas essas capacitações fizeram a gente olhar para o negócio de forma diferente. Então, tinha muita coisa que a gente não conseguia enxergar. Que depois da mentoria, depois dos cursos, a gente começou a olhar com outros olhos e dar mais atenção para determinada coisa. Foi quando a gente de fato começou a ver números, sabe? Não que a gente não ganhasse bem, inclusive eu acho que a gente já tinha um bom faturamento, mas a gente não conseguia ver isso. A gente não metrificava, não tinha planilha, a gente não acompanhava. Só tava ali. (Débora)

É, eu acho que desses cursos, esse fato da gente saber exatamente o que entra e o que sai e o que a gente ganha e o que a gente fatura e se a gente fecha no vermelho e a gente precisa recuperar no mês que vem. (Danny)

E pensar em estratégias e fazer assim, tipo, o que é que eu preciso melhorar? E se eu tô vendendo bem isso, o que é que eu faço com isso daqui? (Débora)

Segundo Tonelli e Alcadipani (2004), a aprendizagem gerencial formal proporciona um repertório teórico que permite compreender a organização em sua totalidade e complexidade. Sendo assim, evidencia-se a contribuição das capacitações técnicas realizadas pelas gestoras para a formação de uma visão sistêmica e orientada a resultados dentro do negócio, ao destacarem que houve mudança na forma de olhar a empresa e que passou-se a visualizar e monitorar os números estrategicamente.

O olhar estratégico permite que sejam observados pontos a serem aproveitados a fim de se atingir os objetivos da empresa, e mantê-la em operação sustentável. Um dos elementos fundamentais para a diferenciação estratégica de um negócio é a sua capacidade de inovar, sendo esta analisada no tópico a seguir.

4.3 Capacidade inovativa da empresa

Neste bloco estão contidos os resultados obtidos por meio de perguntas relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos e serviços dentro da empresa, entendendo a construção de seus processos de criação e implementação de inovações e a evolução desses métodos dentro do crescimento do negócio.

De acordo com Tidd e Bessant (2015), a inovação pode ser estruturada em quatro fases: de busca, escolha estratégica, implementação e captura de valor. Na investigação acerca da capacidade inovativa da DCakes, buscou-se compreender o

comportamento da inovação da empresa em cada uma dessas etapas, desde a concepção da ideia à sua implementação e avaliação.

À princípio, o estudo do processo criativo que trata da busca e escolha estratégica de ideias sugeriu que a principal fonte para o surgimento de *insights* para inovação na companhia era a da observação de outros negócios, do mesmo ramo ou não. Nesse sentido, foi exemplificada pelas gerentes a situação de um produto de seu catálogo que surgiu a partir do estudo de outros estabelecimentos, que eram pesquisados na internet - a *slice* (fatia de bolo), conforme relatado:

A gente via muito na internet as pessoas vendendo essas fatias em outras confeitarias, fora, as pessoas vendiam muito elas embaladas em um plástico (...) Particularmente a gente achava muito trabalhoso embalar a fatia daquele jeito, a fatia ela é... molha, um bolinho fofo, pelo menos o da gente, bem molhadinho, e... tinha um grande problema também que ela soltava uma água por ser uma fatia tão molhada. (...) Então a gente pegou uma coisa que a gente tinha todos os dias, que era fatia, que vende muito bem e trouxe ela pra esse novo modelo, que antes a gente cortava a fatia do bolo redondo e ela ficava, sabe, em formato de V, assim. E... a gente trouxe ela para esse modelo de cortar ela retinha e toda uniforme. Então começou a vender muito bem e a gente conseguiu, depois de muita procura, adaptar uma embalagem para ela que era maravilhosa, que a gente comprou na internet e que raramente se encontra em confeitarias vendendo ela nesse tipo de embalagem desse jeito. Pelo menos eu não vejo na internet e ela fica muito bonitinha, muito prática e hoje é o carro chefe da gente. Foi desse jeito e atualmente a gente vem inovando com vários sabores. (Débora)

Percebe-se que, aliada à decisão da inovação, houve uma escolha estratégica em que avaliaram uma nova forma de trazer um produto que já estava em seu catálogo, a fatia de bolo, inspiradas em outro produto do mercado mas ainda trazendo um diferencial em sua entrega, com um modelo diferente de embalagem. Toda a ação inovativa descrita corrobora o que Tidd e Bessant (2015) discorre sobre a escolha estratégica, ao que destacam que deve-se levar em conta nesse processo “a diferenciação competitiva – qual escolha nos dará a melhor chance de nos destacarmos na multidão? – e capacidades anteriores – podemos construir sobre o que já temos ou esse é um passo em direção ao desconhecido?”

Considerando a capacidade inovativa como a “força ou proeminência de um conjunto de práticas organizacionais para o desenvolvimento de novos produtos/processos” (Peng, Schroeder e Shah, 2008) deu-se continuidade ao entendimento das práticas para a via de inovação, agora das voltadas para o processo de implementação. Nesse ponto, a gestora delimitou uma sequência já internalizada de procedimentos seguidos durante a fase de execução:

O processo de implementação (...) a gente fazia e faz geralmente assim. Dá sempre uma pesquisada, uma estudada no mercado, no Instagram. Pesquisa. A gente, por exemplo, vou pegar uma coisa que está acontecendo agora. A gente tá tentando implementar, acrescentar no cardápio os cookies. (...) E a gente foi estudar como é que fazia ele. Aí a gente adquiriu receita e tal. E agora a gente está na fase de testes. (...) Então a gente já começou a planejar sabores. Pensar em sabores que a gente pode criar. Que sejam inovadores, mas de uma forma que a gente não precise comprar tantos insumos novos. Pra a gente não ter um estoque ainda maior do que o que a gente já tem. E aí é que a gente... quando começar os testes, a gente já vai pra fotos, precificação, tudo. (Débora)

Apesar de, conforme citado, a sequência de ações para implementar uma inovação se manter a mesma desde o início da companhia, a implementação de inovações foi um processo aprimorado ao longo do tempo por experiências que trouxeram pontos de melhoria para cada uma das fases da execução; trazendo à tona o teorizado por Guan e Ma *apud*. Vasconcelos e Oliveira (2018) de que a capacidade inovativa da firma está relacionada a experiências internas e aquisição experimental.

Dessa forma, foram relatadas pela empreendedora duas situações específicas onde surgiram ideias que não deram certo em alguma das fases da implementação:

A gente já fez um produto que era um bolinho de vitrine. Quando a gente comprou a vitrine, recentemente, acho que um ano pra cá. (...) E a ideia era maravilhosa. Mas quando a gente passou pra fase de embalagem, a gente não conseguiu encontrar uma embalagem que desse certo, que coubesse, que a gente conseguisse enviar. Porque quando a gente via muito isso na internet, as pessoas tinham uma embalagem feita só para isso. E a gente não tem embalagem personalizada, porque é um custo muito caro. Não é nem que falte dinheiro, mas no momento não é um investimento tão interessante pra gente. Porque mesmo que a gente venda, sei lá, 50 bolinhos desse no mês, geralmente se vende uma quantidade mínima de embalagem de 500 unidades, 1000 unidades, pra ficar um valor acessível. E pra gente ficar com caixas

estocadas durante um ano de um produto que a gente não sabe se vai dar certo ou não, é completamente inviável. Então, quando a gente vai pensar em um produto, também tem toda essa questão. E sim, a gente chegou a fazer foto desse produto, a fazer teste. Eu tenho as fotos belíssimas, inclusive. A criar mais de um sabor.

[...]

Teve um período que a gente tava vendendo muito bolo de noiva. E a gente criou um bolinho que ele era uma monoporção também. E ele era com doce de leite em cima, enfim. Ele acabou sendo nos testes muito enjoado. Tinha muito doce de leite, mas pra ficar bonito precisava. E a gente terminou não implementando ele, porque no final a ideia foi ficando, sabe? E era mais trabalhoso a gente ter ele. Porque ele ia demandar coisas na produção que a gente geralmente não tinha. Ele precisava produzir muitos de uma vez, porque ele era uma porção muito pequena. E a receita que a gente tinha, a quantidade que produz, só consegue produzir em grande. Então, terminou ficando inviável. (Débora)

Zawislak et al. (2012) sugerem que um dos determinantes da capacidade de inovação de uma empresa é o desenvolvimento de tecnologia, e que este está contido no que é feito para internalizar novos conhecimentos dentro da empresa, mudando-se o que se sabe. Assim, foi questionado também às líderes quais foram as mudanças nas percepções que tinham sobre como implementar inovações, quais as lições aprendidas com as experiências vividas e o que fariam diferente atualmente, ao que discorreram:

Eu vou falar desse primeiro, porque na verdade o outro deu errado na fase de sabor, então não tinha muito o que fazer. A gente poderia mudar, mas tinha outros pontos negativos dessa receita, então a gente acabou deixando de lado e fazia sentido, né? Foi um teste e passou, e passou. Já o outro, a gente já tava com uma expectativa muito grande de venda dele, enfim. E a gente acabou se esquecendo de algo tão importante, como é que ele ia chegar pro cliente. Visto que a gente tem o vitrine, mas a gente não tem um ambiente pra pessoa comer lá. Então, de fato, ali ia precisar levar pra algum lugar, pra algum ambiente fora do ateliê. E a gente se esqueceu disso, então acho que faltou pensar melhor na ideia como um todo, sabe? Antes de passar pra fase de teste. (Débora)

A fala da empreendedora evidencia o planejamento anterior à fase de implementação como um diferencial para o sucesso da inovação. Nessa questão, os achados convergem com a visão de Vasconcelos e Oliveira (2018) no que entendem a capacidade gerencial, que se refere à “habilidade de gerenciar ativos e atividades buscando a eficiência”, como um dos determinantes da inovação; dessa forma percebe-se que o desenvolvimento da competência gerencial do planejamento contribuiu para a compreensão do que deu errado naqueles casos de fracasso da inovação e a incorporação desse aprendizado às implementações seguintes.

Um último ponto investigado acerca da capacidade inovativa da DCakes foi

a percepção que as próprias empreendedoras tinham sobre a inovação dentro da sua empresa. Foi perguntado se consideravam-se uma empresa inovadora, ao que compartilharam que:

Eu acho que a gente já foi mais inovadora, principalmente no início. Quando a gente era menor e tinha... a gente buscava muito crescer o nosso cardápio, aumentar o nosso cardápio. Então a gente acabava abraçando todas as ideias do mundo. Por mais difícil que fosse, por mais que fosse fazer algo que não tinha no nosso estoque, um produto que não tinha no nosso estoque. A gente acabava abraçando todas as ideias. (...)E a gente ia fazendo e fazendo, até que a gente notou que isso acaba sendo um problema. (...) E...Quando a gente foi crescendo e se estabelecendo assim, no mercado de uma certa forma, onde os nossos clientes, já são clientes há muitos anos, ficou muito complicado a gente ficar mudando o cardápio o tempo inteiro. Então, o que a gente tenta? A gente tenta criar produtos periódicos, não com tanta frequência, como a gente criava antes, sei lá, acho que foi em 2020. A gente fez um mês, onde a gente criou cada semana, a gente tinha uns três novos produtos. Foi o mês de setembro, e a gente fez assim. Vários novos produtos para o pessoal votar, o que era que ia ficar no cardápio, o que era que não. Para a gente, naquele período, foi um sacada ótima. Muita gente comprava porque tinha aquela necessidade de comprar produtos que só ia ter naquele dia, só ia ter naquela semana. Mas, para a gente, seria inviável hoje, por exemplo, lançar 12 produtos em um mês só. (...) A gente acaba inovando muito mais datas comemorativas, que é quando a gente precisa, de fato, fazer isso. Ou inovando no marketing, porque a gente acaba precisando criar muitas estratégias para vender todos os dias. (...) Então, acho que a parte de inovação é muito mais nisso. (Débora)

Na percepção da gerente, houve redução na inovação da empresa comparado ao seu início. Entretanto, o que se percebe é um amadurecimento do processo inovativo, agora mais deliberado e alinhado estrategicamente ao negócio, ao invés de “abraçar todas as ideias”; compondo uma gestão da inovação. Nesse sentido, Tidd e Bessant (2015) propõem que são alguns comportamentos associados à habilidades como o planejamento que compõem as competências centrais do gerenciamento da inovação; evidenciando como a evolução da empresa em termos de conhecimentos e habilidades gerenciais contribuiu para o desenvolvimento de seu processo de gestão inovativa.

5 CONCLUSÃO

Através da análise dos resultados obtidos, o trabalho aqui exposto teve como objetivo a elucidação da questão sobre a influência da aprendizagem gerencial na capacidade inovativa em um pequeno negócio, ao que constatou-se uma influência positiva do desenvolvimento das competências gerenciais das gestoras da

empresa na sistematização e gerenciamento das inovações.

Conforme proposto, foram identificados processos de aprendizagem gerencial, formal e informal, no desenvolvimento da empresa. Estes trouxeram a compreensão da aprendizagem de habilidades próprias da gestão, como o planejamento, controle e organização, como um determinante para que as então empreendedoras adquirissem uma visão sistêmica do negócio que estava se estabelecendo e se assumissem como gerentes dele, o orientando estrategicamente para seus resultados e metas.

A adoção do comportamento estratégico reverberou também para seu comportamento inovador, levando à sistematização de seu processo de inovação. Evidenciou-se a contribuição dos conhecimentos específicos da gestão para a implementação de forma eficaz de inovações desenvolvidas na empresa, à medida em que se reconheceram os comportamentos e processos de inovação que formaram a sua capacidade inovativa atual.

Como limitações do estudo, temos a especificidade dos resultados aqui abordados, por se tratar de um estudo de caso único, havendo assim a necessidade de ampliação da investigação em outros grupos. Sugere-se a exploração do tema abrangendo múltiplos casos para ampliar a compreensão do fenômeno estudado em outros ambientes.

Além disso, a pesquisa deteve-se à análise qualitativa da temática abordada, não quantificando, por exemplo, o desempenho da inovação quando relacionada à aprendizagem gerencial. Para estudos futuros, há a possibilidade da abordagem complementar com métodos quantitativos.

No mais, o estudo proporciona uma compreensão em profundidade sobre o tema abordado, esperando contribuir para as áreas da aprendizagem e inovação com o detalhamento do processo de aprendizagem e construção de potencial inovativo de duas empreendedoras que se tornaram gestoras.

REFERÊNCIAS

AXELROD, R. M. and COHEN, M.D. **Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier**. New York: The Free Press, 2000.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7684991/mod_resource/content/1/BARDIN_

L. 1977. Análise de conteúdo. Lisboa edicoes 70 225.20191102-5693-11ev k0e-with-cover-page-v2.pdf>, Acesso em: 20 nov. 2024.

Dilek Cetindamar, Robert Phaal, David Probert, Understanding technology management as a dynamic capability: A framework for technology management activities. **Technovation**, Volume 29, Issue 4, 2009, Pages 237-246, ISSN 0166-4972, Disponível em: SILVA, Anielson Barbosa da. **Como os gerentes aprendem?**. São Paulo: Saraiva, 2009.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, Curitiba, v.20, n. 24, p. 213-225, dez. 2004. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/2216>>. Acesso em: 20 nov. 2024.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FOX, S. From management education and development to the study of management learning. IN: BURGOYNE, John and REYNOLDS, M.. **Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice**. Sage Publications, London, 1997, p. 21-37.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <<https://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./view>>. Acesso em: 20 nov. 2024.

LÖSCH, S.; RAMBO, C.A.; FERREIRA, J.de L. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 18, n. 00, e023141, 2023. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v18i00.17958>.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.17, n.3, p.621-626, 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/csc/i/2012.v17n3/>>. Acesso em: 20 nov. 2024.

MORAES, L.; SILVA, M.; CUNHA, C. **Aprendizagem gerencial: teoria e prática**. RAE-eletrônica, v.3, n.1, jan./jun. 2004.

OCDE- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Tradução: Financiadora de Estudos e Projetos. Brasília: Finep, tradução português, 2005.

PENG, D. X.; SCHROEDER, R. G.; SHAH, R. Linking routines to operations capabilities: a new perspective. **Journal of Operations Management**, v.26, n.6, p.730-748, 2008.

PORTER, Michael E. **The competitive advantage of nations**. Harvard Business Review, p.73-93, 1990.

SAWHNEY, M. S.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. As 12 formas diferentes de inovar nas empresas. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Rio de Janeiro, RJ, v.

5, n. 2, p. 6–14, 2006. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rbpg/article/view/79089>. Acesso em: 15 nov. 2024.

Schumpeter, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo, Nova Cultura, 1988.

SOUSA, A. S; OLIVEIRA, S. O.; ALVES, L.H. A Pesquisa Bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v.20, n.43, p.64-83. 2021. Disponível em: <<https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/article/download/2336/1441>>. Acesso em: 20 nov. 2024.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5a ed. Porto alegre: Bookman, 2015.

TONELLI, M. J.; ALCADIPANI, R. O trabalho dos executivos: a mudança que não ocorreu. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v.10, n.1, p.87-105, 2004.

Valladares, P. S. D. A., Vasconcellos, M. A., & Di Serio, L. C. Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, RJ, 18(5), p. 598-626, 2014.

VASCONCELOS, Renata B. B. de; OLIVEIRA, Roberto G. de. Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: uma abordagem gerencial. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n.4, p. 349-364, 2018.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007. Disponível em: <http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2024.

VEPO Do Nascimento Welter, C., ONEIDE Sausen, J.,CAPPELLARI, G.The Development of Innovative Capacity.The Case of Fratelli Metalurgical and Renewable Energies Industry - Santa Rosa / RS. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, North America, 17, sep.2018, p. 101 - 115. <<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.10.004>>. Acesso em: 27 nov. 2024.

ZARIFIAN, Phillipe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo (SP): Atlas, 2001.

Zawislak, P., Alves, C. A., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. Innovation capability: From technology development to trans-action capability. **Journal of Technology Management & Innovation**, 7(2), pp.14-27., 2012.
doi:10.4067/S0718-27242012000200002

APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas realizadas com as empreendedoras da D'Cakes

1. Identificação

Entrevistadas: Empreendedoras da empresa D´Cakes

Pesquisadora: Ana Cecília Moura Medeiros

Data da entrevista: 20/03/2025 e 07/05/2025

Local: Plataforma Google Meet

Duração estimada: 1h

2. Apresentação

Prezadas participantes,

A entrevista a seguir integra a pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Administração, da UEPB. Seu objetivo é analisar como os processos de aprendizagem gerencial podem influenciar na capacidade inovativa do gestor em uma pequena empresa através das vivências empreendedoras das duas gestoras da empresa dentro da aprendizagem gerencial (nas dimensões subjetiva e objetiva), além de seus processos de inovação.

Trata-se de uma entrevista semiestruturada, ou seja, contém perguntas definidas previamente, mas com flexibilidade para adaptações durante a conversa. A entrevista será gravada apenas para fins de consulta e análise da pesquisadora.

Todas as informações serão tratadas com sigilo e confidencialidade, conforme os termos estabelecidos no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), já compartilhado com as participantes.

3. Roteiro de Perguntas

A. Introdução

1. Como surgiu a Dcakes? Contem um pouco da história de vocês, como foi o início e como está sendo até agora.

2. Quando perceberam que a Dcakes estava se estabelecendo como um negócio?
3. Em que momento se compreenderam como empresárias?

B. Aprendizagem Gerencial – Dimensão Subjetiva (Conhecimento Informal)

4. Quais experiências suas na Dcakes marcaram seu processo de aprendizagem sobre como gerenciar um negócio?
5. O que vocês sentem que mudaram como pessoas e como profissionais do início da empresa até hoje?
6. Houve algum momento em que uma vivência pessoal trouxe um insight para o negócio?
7. Que dificuldades (“sufocos”) enfrentaram na empresa que ajudaram a desenvolver um repertório para lidar com desafios?
8. Quando algo novo ocorre na empresa, existe uma análise posterior para entender o que foi aprendido? Como esse processo acontece?

C. Aprendizagem Gerencial – Dimensão Objetiva (Conhecimento Formal)

9. Conseguem lembrar de uma situação específica em que perceberam a falta de conhecimento técnico para tomar decisões?
10. Como buscaram esse conhecimento?
11. Em que momento começaram a buscar capacitação técnica-profissional com foco na empresa?
12. Quais formações técnico-profissionais realizaram? Que competências desenvolveram com cada uma?
13. Como o desenvolvimento técnico-profissional contribuiu para o desempenho de vocês na empresa?
14. A capacitação técnica contribuiu para o processo criativo ou inovador na empresa? De que forma?

D. A inovação no negócio

15. De onde veio a inspiração para os produtos do portfólio da empresa?
16. Algum produto ou processo foi inspirado em outras empresas? Como vocês se inspiram?
17. Como é o processo de produção atualmente? (Se possível, elaborar fluxograma)
18. Como chegaram ao processo de produção atual? Como ele se diferencia do processo inicial?
19. Vocês conseguem citar uma inovação implementada na empresa? Como foi esse processo?
20. Já notaram mudanças nos hábitos de consumo dos clientes? Como isso impactou o negócio?
21. Alguma alteração no mercado ou legislação exigiu mudanças no negócio?
22. Houve alguma tentativa de inovação que não deu certo? Que lição foi aprendida?
23. Já perceberam que alguma inovação de vocês foi “copiada” por outra empresa? Como se sentem em relação a isso?
24. O que vocês consideram que diferencia a Dcakes de seus concorrentes?

E. Conclusão

25. Gostariam de acrescentar algo que não foi discutido, mas consideram relevante para a pesquisa?

AGRADECIMENTOS

À Jacinta, Geraldo e Francisco Vinícius, que com seu amor, zelo e exemplo, me tornaram quem sou hoje e guiam minha conduta diariamente.

À minha família Medeiros, em nome de Ivone, Maria de Lourdes, Dayzzyanne, Valclemir, Pollyanna, Daysan e Angélica, por reforçarem em minha vida todos os dias o significado do que é ser família. Nossos momentos juntos me deram combustível para seguir essa trajetória.

À Taliane, Vitória e Melissa, que me acompanham já há tantos ciclos, é especial demais crescer e descobrir essa vida junto de vocês.

À Gabriel, Fernanda, Wesllen e demais do nosso grupo pela amizade e tantos momentos de celebração vividos juntos.

Aos colegas de turma por todo o apoio e momentos compartilhados nos últimos anos. Especialmente à Mariana, Amanda e Raysla, que não soltaram minha mão e foram fortaleza nos momentos difíceis ao longo do curso. Conseguimos!

À Thamires, Palloma, Maria Eduarda, Joedson, e demais companheiros de trabalho que tornaram meu dia a dia mais leve e tiraram um pouco o peso dessa reta final.

À Lílian e Dostoevski, Arthur, Letícia, Aylla e Caio, por me acolherem como família e me fazerem sentir bem vinda desde o primeiro momento. Deixo meu obrigada especial à Debora, amiga que aceitou compartilhar um pouco da história da D'Cakes e construiu esse trabalho comigo; bem como sua irmã Danny e sua mãe Sandra. Admiro demais vocês.

Por fim, mas definitivamente não menos importante, à Nathan, meu companheiro de vida, que traz mais cor e riso para os meus dias, e me acompanha em cada roteiro que decido traçar. Descobrir o amor ao teu lado é minha escolha diária e meu maior presente. Obrigada por tudo e tanto até aqui.