GERAÇÕES E EMPREENDEDORISMO

Características, Motivações, Desafios e Percepções sobre o Sebrae em Diferentes Contextos Socioeconômicos e Territoriais

Fevereiro a Abril de 2026

Realizado por Integrar Gerações com apoio de Formô Hub

SEBRAE

© 2026, SEBRAE/RS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul
É proibida a duplicação ou a reprodução deste volume, total ou parcialmente,
por quaisquer meios, sem a autorização expressa do SEBRAE/RS.

Informações e contato:
Sebrae RS - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul
Rua Sete de Setembro, 555 − Bairro Centro − CEP 90010-190 − Porto Alegre − RS
Telefone: 0800 570 0800 − Site: www.sebraers.com.br − E-mail: info@sebraers.com.br

Entidades Integrantes do Conselho Deliberativo do SEBRAE/RS:
Badesul Desenvolvimento S/A – Agência de Fomento/RS
Banco do Brasil S/A
Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A – BANRISUL
Caixa Econômica Federal
Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – CIERGS
Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul – FARSUL
Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul – FEDERASUL
Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul – FCDL-RS
Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS
Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul – FAPERGS
Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul – FECOMÉRCIO
Secretaria de Desenvolvimento Econômico – SEDEC
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI
Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR

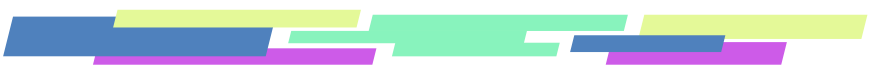
Presidente do Conselho Deliberativo do SEBRAE/RS:
Luiz Carlos Bohn

Diretoria Executiva:
Diretor – Superintendente – Joel Vieira Dadda
Diretor Técnico – Ariel Fernando Berti
Diretora de Administração e Finanças – Eliana Lélia da Silva

Equipe Técnica:
Andre Luis Vieira Campos
Andreia Cristine Gratsch do Nascimento
Guilherme de Azevedo Rodrigues
Janine Ledur Queiroz
Luciana Mello Fonseca

Desenvolvimento de Conteúdo:
Integrar Gerações com apoio do Formô Hub
Guilherme Menezes
Cáren Cecília Baldo
Cristina Viel
Michel Couto

Projeto Gráfico e Diagramação:
Carolina Lopes da Silva



RESUMO

O presente estudo investiga o fenômeno do empreendedorismo a partir de uma perspectiva intergeracional e territorial, analisando como diferentes contextos socioeconômicos e faixas etárias influenciam as motivações, as práticas e as percepções de empreendedores no Rio Grande do Sul.

O objetivo geral consiste em explorar os desafios, valores e abordagens frente à inovação das gerações Baby Boomers, X, Y (Millennials) e Z, inter-relacionando o impacto da territorialidade na decisão de empreender e o papel do Sebrae nessa jornada. A metodologia adotada foi de natureza qualitativa, utilizando a técnica de grupos focais online com a participação de 58 empreendedores, segmentados por critérios geracionais e por localização (áreas periféricas e desenvolvidas).

Os resultados indicam que, enquanto em regiões desenvolvidas o empreendedorismo tende a ser uma escolha estratégica e planejada, em territórios periféricos ele frequentemente se configura como uma estratégia de sobrevivência, emancipação e mobilidade social, marcada pela lógica da "sevirologia" e da "euquipe". Observou-se, ainda, um "abismo digital" entre as gerações, com os mais jovens (Y e Z) integrando a tecnologia de forma estruturante, enquanto as gerações mais antigas valorizam a estabilidade e o legado.

Notou-se uma redefinição do conceito de sucesso, que passa a abranger dimensões de saúde mental, propósito e impacto comunitário, além do retorno financeiro. O estudo conclui que os fatores geracionais e territoriais são determinantes na trajetória empreendedora, evidenciando a necessidade de políticas de apoio e programas de capacitação, como os do Sebrae, que sejam mais contextualizados e sensíveis às realidades locais e às especificidades de cada perfil geracional.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Gerações; Território; Identidade empreendedora; Empreendedorismo periférico; Sebrae

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **07**
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA DIVISÃO POR GERAÇÕES **08**
2 OBJETIVOS **10**
3 REFERENCIAL TEÓRICO **11**
3.1 PLANEJAMENTO, GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO **11**
3.2 REDES DE APOIO E RELACIONAMENTOS **20**
3.2.1 Networking no Comportamento Empreendedor 20
3.2.2 Ecossistemas de Apoio no Empreendedorismo Periférico 20
3.2.3 Relacionamentos Intergeracionais e Profissionais 21
3.2.4 Vínculos Afetivos e Redes de Solidariedade 21
3.3 TECNOLOGIA E INOVAÇÃO **22**
3.3.1 Inovação como Motor do Empreendedorismo 22
3.3.2 Gerações Tecnológicas e Nativos Digitais 22
3.3.3 Tecnologias na Educação e Gestão 23
3.3.4 Intraempreendedorismo e Startups 23
3.3.5 Impacto Social e Digital 23
3.4 APRENDIZADO, CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO **24**
3.5 CONVÍVIO ENTRE GERAÇÕES **26**
3.6 DESAFIOS E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS **30**
3.6.1 Competências Empreendedoras 31
3.6.2 Desafios do Empreendedorismo 31
3.7 PROPÓSITO, IMPACTO, VISÃO DE FUTURO, CRESCIMENTO E SUCESSO **33**
4 METODOLOGIA **35**
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO **38**
5.1 SÍNTESE ANALÍTICA DOS RESULTADOS EM REGIÕES PERIFÉRICAS 38
5.1.1 Grupo Focal – GERAÇÃO BABY BOOMERS **38**
5.1.1.1 Trajetória e Identidade Empreendedora 38
5.1.1.2 Planejamento, Gestão e Tomada de Decisão 39
5.1.1.3 Redes de Apoio e Relacionamentos 40
5.1.1.4 Tecnologia e Inovação 40
5.1.1.5 Aprendizado, Capacitação e Desenvolvimento 41
5.1.1.6 Convívio entre Gerações 42
5.1.1.7 Desafios e Competências Empreendedoras 42
5.1.1.8 Propósito, Impacto e Sucesso 43
5.1.1.9 Visão de Futuro, Crescimento e Sucessão 43
5.1.1.10 Relação do Empreendedor com o Sebrae 44
5.1.2. Grupo Focal – GERAÇÃO X **45**
5.1.2.1 Trajetória e Identidade Empreendedora 45
5.1.2.2 Planejamento, Gestão e Tomada de Decisão 46
5.1.2.3 Redes de Apoio e Relacionamentos 46
5.1.2.4 Tecnologia e Inovação 47
5.1.2.5 Aprendizado, Capacitação e Desenvolvimento 47
5.1.2.6 Convívio entre Gerações 48
5.1.2.7 Desafios e Competências Empreendedoras 48
5.1.2.8 Propósito, Impacto e Sucesso 49
5.1.2.9 Visão de Futuro, Crescimento e Sucessão 49
5.1.2.10 Relação do Empreendedor com o Sebrae 50

5.1.3. Grupo Focal – GERAÇÃO Y/MILLENIALS **51**
5.1.3.1 Trajetória e Identidade Empreendedora..... 51
5.1.3.2 Planejamento, Gestão e Tomada de Decisão..... 52
5.1.3.3 Redes de Apoio e Relacionamentos..... 52
5.1.3.4 Tecnologia e Inovação..... 53
5.1.3.5 Aprendizado, Capacitação e Desenvolvimento..... 54
5.1.3.6 Convívio entre Gerações..... 54
5.1.3.7 Desafios e Competências Empreendedoras..... 54
5.1.3.8 Propósito, Impacto e Sucesso..... 55
5.1.3.9 Visão de Futuro, Crescimento e Sucessão..... 56
5.1.3.10 Relação do Empreendedor com o Sebrae..... 57
5.1.4 Grupo Focal – GERAÇÃO Z **58**
5.1.4.1 Trajetória e Identidade Empreendedora..... 58
5.1.4.2 Planejamento, Gestão e Tomada de Decisão..... 59
5.1.4.3 Redes de Apoio e Relacionamentos..... 59
5.1.4.4 Tecnologia e Inovação..... 60
5.1.4.5 Aprendizado, Capacitação e Desenvolvimento..... 60
5.1.4.6 Convívio entre Gerações..... 61
5.1.4.7 Desafios e Competências Empreendedoras..... 62
5.1.4.8 Propósito, Impacto e Sucesso..... 63
5.1.4.9 Visão de Futuro, Crescimento e Sucessão..... 63
5.1.4.10 Relação do Empreendedor com o Sebrae..... 64
5.2 SÍNTESE ANALÍTICA DOS RESULTADOS EM REGIÕES DESENVOLVIDAS..... **65**
5.2.1 Grupo Focal – GERAÇÃO BABY BOOMERS..... 65
5.2.1.1 Trajetória e Identidade Empreendedora..... 65
5.2.1.2 Planejamento, Gestão e Tomada de Decisão..... 66
5.2.1.3 Redes de Apoio e Relacionamentos..... 66
5.2.1.4 Tecnologia e Inovação..... 67
5.2.1.5 Aprendizado, Capacitação e Desenvolvimento..... 67
5.2.1.6 Convívio entre Gerações..... 68
5.2.1.7 Desafios e Competências Empreendedoras..... 68
5.2.1.8 Propósito, Impacto e Sucesso..... 69
5.2.1.9 Visão de Futuro, Crescimento e Sucessão..... 69
5.2.1.10 Relação do Empreendedor com o Sebrae..... 70
5.2.2 Grupo Focal – GERAÇÃO X..... **70**
5.2.2.1 Trajetória e Identidade Empreendedora..... 70
5.2.2.2 Planejamento, Gestão e Tomada de Decisão..... 71
5.2.2.3 Redes de Apoio e Relacionamentos..... 72
5.2.2.4 Tecnologia e Inovação..... 72
5.2.2.5 Aprendizado, Capacitação e Desenvolvimento..... 73
5.2.2.6 Convívio entre Gerações..... 73
5.2.2.7 Desafios e Competências Empreendedoras..... 74
5.2.2.8 Propósito, Impacto e Sucesso..... 74
5.2.2.9 Visão de Futuro, Crescimento e Sucessão..... 75
5.2.2.10 Relação do Empreendedor com o Sebrae..... 75
5.2.3 Grupo Focal – GERAÇÃO Y/MILLENIALS..... **75**
5.2.3.1 Trajetória e Identidade Empreendedora..... 76
5.2.3.2 Planejamento, Gestão e Tomada de Decisão..... 77
5.2.3.3 Redes de Apoio e Relacionamentos..... 77
5.2.3.4 Tecnologia e Inovação..... 78
5.2.3.5 Aprendizado, Capacitação e Desenvolvimento..... 78

5.2.3.6 Convívio entre Gerações..... 79
5.2.3.7 Desafios e Competências Empreendedoras..... 79
5.2.3.8 Propósito, Impacto e Sucesso..... 80
5.2.3.9 Visão de Futuro, Crescimento e Sucessão..... 80
5.2.3.10 Relação do Empreendedor com o Sebrae..... 81
5.2.4 Grupo Focal – GERAÇÃO Z..... **81**
5.2.4.1 Trajetória e Identidade Empreendedora..... 82
5.2.4.2 Planejamento, Gestão e Tomada de Decisão..... 82
5.2.4.3 Redes de Apoio e Relacionamentos..... 83
5.2.4.4 Tecnologia e Inovação..... 84
5.2.4.5 Aprendizado, Capacitação e Desenvolvimento..... 84
5.2.4.6 Convívio entre Gerações..... 85
5.2.4.7 Desafios e Competências Empreendedoras..... 85
5.2.4.8 Propósito, Impacto e Sucesso..... 86
5.2.4.9 Visão de Futuro, Crescimento e Sucessão..... 86
5.2.4.10 Relação do Empreendedor com o Sebrae..... 87
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS **88**
REFERÊNCIAS..... **90**

1 – INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, pesquisadores e instituições têm buscado categorizar os indivíduos em gerações como uma estratégia analítica para compreender de que maneira distintos contextos históricos, econômicos, sociais e tecnológicos influenciam comportamentos, valores e escolhas ao longo da vida. Contudo, é fundamental destacar que tais classificações não constituem rótulos rígidos ou determinantes, mas sim ferramentas interpretativas que possibilitam a identificação de padrões e tendências construídos a partir das experiências compartilhadas em cada período histórico.

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar o fenômeno do empreendedorismo a partir de uma perspectiva intergeracional e territorial, considerando a diversidade de trajetórias de empreendedores inseridos em diferentes realidades socioeconômicas, incluindo regiões desenvolvidas e territórios periféricos. Parte-se do pressuposto de que tanto a geração quanto o contexto territorial exercem influência significativa sobre a forma como os indivíduos percebem oportunidades, estruturam seus negócios, estabelecem relações e projetam o futuro de seus empreendimentos.

Para tanto, adotou-se como estratégia metodológica a realização de grupos de discussão online (grupos focais), organizados a partir de critérios de segmentação geracional e territorial. Essa abordagem qualitativa possibilitou a produção de narrativas e a interação entre os participantes, favorecendo a identificação de percepções, experiências e sentidos atribuídos ao empreendedorismo, bem como a análise de convergências e divergências entre diferentes perfis.

A investigação foi estruturada em dez eixos temáticos, que contemplam desde a trajetória e identidade empreendedora até aspectos relacionados à gestão, redes de apoio, uso de tecnologia, processos de aprendizagem, convivência intergeracional, desafios enfrentados, definição de propósito e sucesso, perspectivas de futuro e a relação dos empreendedores com o Sebrae. Esses eixos orientaram a condução dos grupos focais, permitindo uma análise abrangente e aprofundada das múltiplas dimensões que permeiam a experiência empreendedora.

Dessa forma, o estudo busca contribuir para a compreensão das especificidades e das interseções entre gerações e territórios no campo do empreendedorismo, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de políticas, programas e estratégias de apoio mais aderentes às diferentes realidades e necessidades dos empreendedores.

5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA DIVISÃO POR GERAÇÕES

A classificação da população em gerações é uma abordagem amplamente utilizada em estudos nas áreas de sociologia, demografia, comportamento do consumidor e mercado de trabalho. Essa perspectiva parte do entendimento de que pessoas nascidas em períodos semelhantes compartilham experiências marcantes — como transformações econômicas, avanços tecnológicos, eventos políticos e mudanças culturais — que contribuem para a formação de visões de mundo relativamente convergentes.

O conceito moderno de gerações ganhou força ao longo do século XX, especialmente a partir de estudos de pensadores como Karl Mannheim, que, na década de 1920, já apontava que indivíduos pertencentes a uma mesma coorte etária tendem a desenvolver consciências coletivas influenciadas por acontecimentos históricos vivenciados em fases formativas da vida. Posteriormente, essa abordagem foi incorporada por pesquisadores e instituições, especialmente a partir da segunda metade do século XX, com o avanço dos estudos de mercado e comportamento, que passaram a utilizar recortes geracionais para compreender padrões de consumo e trabalho.

A definição das gerações recentes — como Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z — está fortemente associada ao contexto dos Estados Unidos e da Europa, sendo posteriormente adaptada para outras realidades, como a brasileira, com os devidos ajustes culturais e socioeconômicos. A seguir, apresenta-se uma caracterização sintética dessas gerações, que foram as escolhidas para serem abordadas neste estudo, considerando sua presença ativa no mercado de trabalho:

Baby Boomers (60+ anos): refere-se aos indivíduos nascidos no período pós-Segunda Guerra Mundial, aproximadamente entre 1946 e meados da década de 1960. Esse grupo cresceu

em um contexto de expansão econômica, valorização do trabalho formal e estabilidade institucional. Em geral, associa-se a essa geração características como valorização da carreira, disciplina, comprometimento e visão de longo prazo.

Geração X (45 a 60 anos): compreende os nascidos aproximadamente entre meados da década de 1960 e início dos anos 1980. Essa geração vivenciou importantes transformações sociais, como a consolidação da globalização, mudanças nas estruturas familiares e o início da revolução tecnológica. Costuma ser associada a perfis mais independentes, adaptáveis e com valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Geração Y/Millennials (29 a 44 anos): também conhecidos como Geração Y, incluem os nascidos entre os anos 1980 e meados da década de 1990. Trata-se da primeira geração a crescer em um mundo já fortemente impactado pela internet e pela digitalização. Os Millennials tendem a valorizar propósito, flexibilidade, aprendizado contínuo e experiências, além de apresentarem maior abertura à inovação e ao empreendedorismo.

Geração Z (17 a 28 anos): compreende os nascidos a partir de meados da década de 1990 até os anos 2010. É a primeira geração considerada "nativa digital", tendo crescido em um ambiente totalmente conectado, com acesso constante à informação e às redes sociais. Caracteriza-se, de modo geral, por alta familiaridade com tecnologia, agilidade na comunicação, valorização da diversidade e busca por autonomia.

É importante destacar que essas delimitações etárias não são universais nem rígidas, podendo variar conforme o autor, a instituição ou o contexto geográfico analisado. Além disso, embora úteis como ferramenta analítica, as categorias geracionais não devem ser utilizadas de forma determinística ou estereotipada, uma vez que fatores como classe social, território, nível educacional e trajetória individual também exercem forte influência sobre comportamentos e escolhas.

2 – OBJETIVOS

Este trabalho tem por objetivo principal investigar as percepções de diferentes gerações sobre o empreendedorismo, explorando motivações, desafios, expectativas, valores e abordagens frente à inovação, inter-relacionando o contexto socioeconômico e a territorialidade como influenciadores na decisão de empreender. Neste contexto, busca ainda compreender o papel do Sebrae na jornada empreendedora.

Os objetivos específicos pretendem analisar a trajetória de vida dos participantes e a construção de sua identidade empreendedora; investigar as práticas de planejamento, gestão e tomada de decisão adotadas pelos empreendedores; identificar o papel das redes de apoio e dos relacionamentos no desenvolvimento e sustentabilidade dos negócios; examinar a utilização de tecnologias e práticas de inovação no contexto empreendedor; avaliar os processos de aprendizado, capacitação e desenvolvimento contínuo dos participantes; compreender as dinâmicas de convívio e interação entre diferentes gerações no ambiente empreendedor; identificar os principais desafios enfrentados e quais são as competências empreendedoras desenvolvidas ao longo da trajetória; analisar a percepção dos participantes sobre propósito, impacto e definição de sucesso em seus empreendimentos; investigar as perspectivas de visão de futuro, crescimento e sucessão dos negócios; e, por fim, examinar a relação dos empreendedores com o Sebrae, considerando seu papel no apoio ao desenvolvimento dos negócios.

3 – REFERENCIAL TEÓRICO

A identidade empreendedora brasileira articula traços individuais, repertórios discursivos e práticas organizacionais, formando um conjunto reconhecível nas narrativas acadêmicas e etnográficas. As culturas locais e os contextos sociais desempenham papel central na formação dessa identidade, especialmente nas periferias urbanas, onde o empreendedorismo popular se constitui como uma identidade coletiva ligada à comunidade, à educação informal e às expectativas de mobilidade social. Nesse sentido, de acordo com Fontes (2023, p. 4), o empreendedorismo popular, também denominado empreendedorismo periférico, refere-se aos “trabalhadores urbanos pobres que agora estão dispostos a se tornarem empreendedores”, evidenciando a dimensão social e econômica que atravessa essas práticas.

O empreendedorismo tem se transformado ao longo das décadas, influenciado tanto pelos avanços tecnológicos quanto pelas mudanças sociais e econômicas, e ainda pelas características de cada geração. Cada geração possui uma relação distinta com o ato de empreender, moldada por seus valores, experiências e formas de lidar com a inovação. Assim, este estudo foi realizado com base nas questões discutidas nos grupos focais e tem por objetivo cotejar as respostas dos interlocutores com estudos bibliográficos previamente selecionados.

3.1 PLANEJAMENTO, GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO

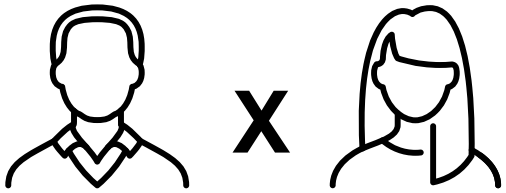
O planejamento, a gestão e a tomada de decisão constituem dimensões centrais no desenvolvimento do comportamento empreendedor, uma vez que orientam a organização das atividades, a definição de objetivos e a condução estratégica dos negócios. No entanto, essas práticas não se manifestam de forma homogênea, sendo influenciadas por fatores como gênero e geração, que contribuem para a construção de diferentes estilos de liderança, formas de organização e modos de agir diante de desafios e oportunidades.

Assim, compreender tais diferenças torna-se fundamental para analisar as múltiplas formas de atuação no empreendedorismo, evidenciando como distintos perfis podem impactar os processos de gestão e decisão.

Diferenças decorrentes do gênero:

- *Os homens tendem a demonstrar energia e uma atitude positiva, as mulheres destacam-se por organizar o trabalho de forma eficiente, alcançando bons resultados em diversas áreas.* (Lopes; Barros; Martins; Nogueira, s.d. p. 123 – 124)

- *[...] diferença no comportamento empreendedor, em que se verifica que homens possuem comportamento mais alinhado à exigência de qualidade e eficiência e estabelecimento de metas, e que as mulheres empreendedoras possuem comportamento mais alinhado à busca de informações, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e rede de contatos.* (Ribeiro, 2020, p. 15-16).



- *[...] os homens possuem um perfil mais agressivo e voltado para resultados, enquanto que as mulheres trilham por um caminho mais sociável e conservador, com foco nas pessoas mais evidente e que converge para uma forma de gestão eficaz e para uma maior aptidão para a posição de liderança.* (Ribeiro, 2020, p. 15).

- *[...] maior tendência das mulheres empreendedoras à organização e à extroversão, autoconfiança e autocontrole, com abertura ao diálogo e capacidade de administrar conflitos.* (Ribeiro, 2020, p. 14).

Diferenças decorrentes de questões geracionais:

- *[...] Geração Y exibe um perfil mais equilibrado, com foco no planejamento e autorrealização.* (Lopes; Barros; Martins; Nogueira, s.d. p. 123).

- A Geração Z também se destaca por uma maior disposição em assumir riscos em comparação com gerações anteriores. *[...] demonstra maior inclinação para liderança e inovação [...]* (Lopes; Barros; Martins; Nogueira, s.d. p. 123).

- *Já a Geração Z tende a ter maior disposição para inovar e assumir riscos, o que reflete em elevados índices de empregabilidade e alinhamento com suas áreas de formação.* (Lopes; Barros; Martins; Nogueira, s.d. p. 123).

- *[...] a relevância da geração como um fator significativo na transformação das características dos empreendedores, sobretudo no que diz respeito à autossuficiência e ao senso de comunidade. Os resultados corroboraram a hipótese de que o perfil empreendedor é influenciado por aspectos geracionais, evidenciando a necessidade de compreender as particularidades de cada grupo no contexto do empreendedorismo.* (Lopes; Barros; Martins; Nogueira, s.d. p. 124).

As decisões no âmbito do empreendedorismo não ocorrem de maneira uniforme, sendo diretamente influenciadas pelos contextos sociais e geracionais nos quais os indivíduos estão inseridos. Cada geração constrói modos próprios de planejar, gerir e decidir, a partir de suas experiências históricas, relações com a tecnologia, expectativas profissionais e valores sociais.

Nesse sentido, enquanto algumas gerações tendem a adotar posturas mais estáveis e cautelosas, outras demonstram maior abertura à inovação, à autonomia e à rapidez nas decisões. Além disso, em contextos específicos, como o empreendedorismo periférico, a tomada de decisão também é atravessada por fatores como a busca por emancipação, sentido no trabalho e valorização das identidades locais, evidenciando a complexidade e a diversidade que marcam esses processos.

Deste modo, apresenta-se a seguir a caracterização de cada geração e como se comportam no mercado de trabalho.

Geração Baby Boomers: de acordo com a pesquisa realizada pela DOT digital group (s.d), essa geração caracteriza-se da seguinte maneira:

- São leais e comprometidos.
- São competitivos, contestadores e focados em resultados.
- Aprenderam a lidar com os avanços tecnológicos, mas de uma forma mais gerencial do que aplicada à mudança de hábitos.
- Utilizam seus devices (equipamentos eletrônicos, ferramentas de hardware ou mecanismos projetados para executar funções específicas, geralmente relacionados à tecnologia, computação e comunicação) para fins mais tradicionais, como fazer ligações ou navegar pela internet. (DOT, s.d. p. 5)

No mercado de trabalho buscam:

> *"um emprego para a vida toda. Valorizam a ascensão profissional e prezam pela estabilidade financeira."*
>
> (DOT, s.d p. 5).

Geração X: de acordo com a pesquisa realizada pela DOT digital group (s.d), a geração X caracteriza-se da seguinte maneira:

- São independentes e empreendedores.
- Valorizam a estabilidade.
- Um pouco resistentes a mudanças.
- Geração equilibrada, que não se precipita na tomada de decisões.
- Tiveram que aprender a usar internet quando o mundo ainda era off-line. Não são nativos digitais, mas são experientes e dedicados. (DOT, s.d. p. 9).

No mercado de trabalho:

> *"buscam a ascensão profissional. Como estão próximos da aposentadoria, buscam aprimorar suas habilidades para conseguir resultados efetivos".*
>
> (DOT, s.d. p. 9).

Geração Y (Millennials): valorizam a liberdade e a autonomia, buscando funções que façam sentido e tenham propósito, muitas vezes preferindo tomar decisões em conjunto e de forma colaborativa. "*Ainda, acreditam em si mesmos e buscam funções que os façam sentir que estão contribuindo com algo maior, com um propósito. Têm a coragem de buscar a felicidade e sentido no trabalho, consideram isso mais importante do que a remuneração alta e a estabilidade das carreiras tradicionais.*" (Batista; Bessa, 2024, p. 16).

De acordo com a pesquisa realizada pela DOT digital group (s.d), a geração Y caracteriza-se da seguinte maneira:

- São autônomos e têm múltiplas carreiras.
- Acreditam no trabalho em equipe, são informais e imediatistas.
- Têm mais facilidade para assumir riscos, mas buscam recompensas tangíveis.
- São conhecidos pelo potencial inovador.
- Alta capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo, sem perder o foco. Cresceram com os recursos tecnológicos à disposição. Foram iniciados no desktop e migraram para o mobile.
- Estão sempre conectados, mas não abrem mão da comunicação ao vivo.
- Grande preparo intelectual e acadêmico. (DOT, s.d. p. 13- 14).

Já no mercado de trabalho:

> *"valorizam a empresa em que trabalham, mas estão sempre buscando oportunidades melhores. Querem ser tratados de igual para igual, independentemente do nível hierárquico. Desejam uma remuneração competitiva, atrelada a metas e objetivos muito claros. Possuem grande criatividade e capacidade de inovar em suas carreiras."*
>
> (DOT, s.d. p. 14).

Geração Z: tende a tomar decisões de forma mais ágil, é mais realista e busca inovações disruptivas para resolver problemas do cotidiano.

De acordo com a pesquisa realizada pela DOT digital group (s.d), a geração Z caracteriza-se da seguinte maneira:

- São realistas, competitivos e independentes.
- Valorizam a consciência coletiva.
- Sentem necessidade de expor suas opiniões e buscam autenticidade. Arriscam.
- Valorizam ações criativas e são extremamente visuais.
- Tecnologia inata. Estão quase o tempo todo conectados. Usam em média cinco telas, e 96% possuem smartphone.
- São considerados mobile e social media natives – os primeiros nativos digitais.
- Preocupam-se com o ecossistema, com a sustentabilidade e com os recursos naturais. (DOT, s.d. p. 19- 20).

Já, em relação às atividades laborais:

> *"recém-chegados ao mercado de trabalho, são desapegados das fronteiras geográficas. Também não são fãs da burocracia e gostam da ideia de trabalhar em casa. Além disso, apesar de populares nas redes sociais, na vida real podem não trabalhar bem em grupo, por causa da sua forte característica de independência. A tomada de decisão acontece de forma ágil. Esperam rápida ascensão na carreira e gostam muito de feedbacks. São bastante guiados por um propósito. Para além de seu desenvolvimento profissional, os Centennials se preocupam com a razão de ser da empresa, o que lhes dá uma dose extra de motivação."*
>
> (DOT, s.d. p. 20).

Geração ALPHA: de acordo com a pesquisa realizada pela DOT digital group (s.d), essa geração caracteriza-se da seguinte maneira:

- Espontaneidade e autonomia.
- Poder de adaptação muito acelerado.
- Interagem com a tecnologia desde o nascimento.
- Movidos pelos estímulos sensoriais – sobretudo visuais, graças às mídias digitais, como YouTube e Instagram e apps de jogos e educação.
- Observadoras e atentas. (DOT, s.d. p. 25).

Acerca das redes sociais, a pesquisa desenvolve que "ainda não estão totalmente imersos nas redes sociais, mas devem herdar os comportamentos da Geração Z e também desenvolver as tecnologias de realidade aumentada, 3D e 4D. Grande parte dos Alphas já fazem uso de redes sociais – porém, não com conta própria e sim com a dos pais –, como no caso do YouTube, por exemplo" (DOT, s.d. p. 25). Esta deve ser a próxima geração de empreendedores, portanto, mesmo não sendo alvo deste estudo, considera-se pertinente que exista um olhar atento sobre ela: são as pessoas nascidas após 2010.

Por sua vez, no empreendedorismo periférico, Fontes (2023) apresenta que, neste contexto específico, as decisões são moldadas pela busca de emancipação e "sentido" no trabalho, fugindo de empregos alienantes para criar negócios que valorizem a identidade local e a ajuda mútua. Ainda, de acordo com o autor (2023), a gestão e a tomada de decisão são moldados por uma interseção entre a necessidade de sobrevivência, a busca por propósito e a resistência às opressões do mercado de trabalho tradicional.

Deste modo, destaca-se a seguir como ocorrem as três etapas: planejamento, gestão e tomada de decisão no empreendedorismo periférico.

1. Planejamento – Da "Sevirologia" ao Ecossistema de Apoio: o planejamento nesse cenário muitas vezes não segue o modelo tradicional de "plano de negócios" acadêmico, mas evolui de uma prática de subsistência para uma estrutura mais formalizada.

- Ética da "Sevirologia": o planejamento frequentemente nasce da necessidade de "se virar", uma ética comum entre moradores de periferia para gerar renda imediata.

- Capacitação Técnica e Redes: o planejamento estratégico é potencializado por um "ecossistema" de instituições locais (como Articuladora de Negócios de Impacto da Periferia (ANIP), EmpreendeAí e Feira Preta) que oferecem cursos de formação em marketing digital, contabilidade e finanças.
- Territorialidade: o planejamento é intrinsecamente ligado ao território. As decisões sobre o que vender (estética negra, moda afro, alimentação local) baseiam-se na valorização da cultura e identidade da periferia.

2. Gestão – O Modelo da "Euquipe" e a Coletividade: a gestão no empreendedorismo periférico é marcada por uma dualidade entre a sobrecarga individual e o apoio mútuo.

- "Euquipe": muitas empreendedoras operam sozinhas, assumindo todas as funções da organização (planejamento, finanças, vendas e produção). Esse termo nativo destaca o desafio de gerir múltiplas áreas sem uma estrutura de funcionários.
- Gestão do Cuidado: para muitas mulheres, a gestão do negócio precisa ser conciliada com o "trabalho reprodutivo" (cuidado com filhos e o lar). A busca por flexibilidade na gestão é uma forma de cumprir a "ética de cuidadora" sem abandonar a carreira.
- Reciprocidade vs. Individualismo: embora atuem individualmente, a gestão não é puramente egoísta. Existe uma forte base de ajuda mútua e reciprocidade, buscando o fortalecimento do território e de outros pares.

3. Tomada de Decisão – Busca por Propósito e "Hackeamento": as decisões estratégicas são tomadas com base na fuga de situações degradantes e na busca por autonomia política e econômica.

- Fuga da Opressão: a decisão de empreender muitas vezes é uma reação a humilhações, assédios e "jobs" (empregos sem sentido) no mercado formal.
- "Hackear" o Sistema: os empreendedores periféricos decidem se apropriar do termo "empreendedorismo" (muitas vezes visto como neoliberal), adaptando-o para que sirva como ferramenta de emancipação social e não apenas de lucro.
- Formalização Estratégica: a tomada de decisão inclui a formalização (como MEI) não apenas por burocra-

cia, mas como uma estratégia consciente para acessar a seguridade social e políticas públicas de proteção.

- Prioridade ao Sentido: diferente do empreendedorismo de classes altas, as decisões priorizam se o trabalho “faz sentido” e se tem “propósito”, muitas vezes colocando a realização pessoal e o impacto social acima da maximização imediata de lucros.

Em síntese, o planejamento, a gestão e a tomada de decisão no empreendedorismo revelam-se como processos complexos e multifacetados, profundamente influenciados por marcadores de gênero, pertencimento geracional e contextos sociais específicos.

As diferenças observadas entre homens e mulheres evidenciam distintos modos de se organizar, liderar e se relacionar com o trabalho, enquanto as variações geracionais demonstram como experiências históricas e relações com a tecnologia impactam diretamente as formas de decidir e inovar. Ademais, ao considerar o empreendedorismo periférico, amplia-se a compreensão desses processos, incorporando dimensões como a busca por emancipação, identidade e propósito.

Dessa forma, compreender tais dinâmicas torna-se essencial para uma análise mais crítica e abrangente do fenômeno empreendedor, identificando sua diversidade e suas múltiplas formas de expressão.

3.2 REDES DE APOIO E RELACIONAMENTOS

3.2.1 Networking no comportamento empreendedor

Diversos materiais fundamentam o comportamento empreendedor no modelo de David McClelland, onde a "persuasão e redes de contato" é uma característica central da dimensão de "poder".

- Definição: consiste na utilização de estratégias deliberadas para influenciar pessoas, o uso de pessoas-chave como agentes para atingir objetivos e a ação direta para desenvolver e manter relações comerciais (networking).
- Sistema de Apoio: o empreendedor utiliza sua rede de contatos pré-existente como um sistema de suporte essencial, especialmente nas fases iniciais do negócio.
- Perfil Sociável: o empreendedor "sociável" é definido pelo grau em que o indivíduo utiliza sua rede de contatos sociais como base para suas atividades profissionais.

3.2.2 Ecossistemas de apoio no empreendedorismo periférico

No contexto das periferias, as redes de apoio ultrapassam a lógica de contatos individuais e passam a se configurar como estruturas coletivas, de caráter institucional e comunitário. Observa-se uma forte articulação local, na qual empreendedores periféricos se organizam em redes próprias para compartilhar experiências, conhecimentos e construir estratégias de apoio mútuo.

Além disso, destaca-se a presença de um ecossistema institucional, como apresenta Fontes (2023), composto por organizações como ANIP, Feira Preta e Agência Solano Trindade, que oferecem suporte técnico, incluindo formação em marketing, finanças e contabilidade, e ampliam a visibilidade dos negócios locais. Nesse cenário, a reciprocidade emerge como um princípio fundamental, orientando práticas de colaboração e fortalecimento coletivo do território, em contraposição à lógica individualista predominante em outros contextos empresariais.

3.2.3 Relacionamentos Intergeracionais e Profissionais

Há estudos que tratam sobre o tema dos relacionamentos, especialmente no ambiente de trabalho entre gerações. Este assunto será apresentado com maior densidade na sessão “convívio entre gerações”.

3.2.4 Vínculos Afetivos e Redes de Solidariedade

De uma perspectiva sociológica e emocional, os estudos exploram a importância dos vínculos.

- **Importância das Relações Pessoais:** Para as gerações mais jovens, as relações pessoais continuam sendo cruciais para a construção de referências, mesmo em ambientes digitais.
- **Valores Tradicionais:** Pesquisas indicam que jovens valorizam fortemente o amor, a família, a confiança e a amizade em suas redes de relacionamento, por exemplo, a *Geração Y: “os pais criaram seus filhos Y da melhor maneira possível. Conforme a Geração Y vai se mostrando e caminhando com as próprias pernas, os pais vão juntos, seja fisicamente ou virtualmente. Através das novas tecnologias, mantém contato o tempo inteiro, mesmo morando longe uns dos outros (câmera de monitoramento, whatsapp1, Skype2, entre outros meios de comunicação)”.* (Da Silva; Schindler; Da Silva; Da Silva; Ribeiro, 2019, p. 12).
- **Tribos e Solidariedade:** Cita-se o conceito de “tribos” de Michel Maffesoli, que destaca as redes de solidariedade e aproximação pelo afeto que se formam na pós-modernidade como formas de proteção e sobrevivência.

Em suma, os trabalhos indicam que ninguém empreende ou trabalha de forma isolada; o sucesso e a resiliência dependem da capacidade de construir e navegar em redes de apoio e relacionamentos sólidos.

3.3 TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

Tecnologia e inovação são temas centrais em diversos estudos e pesquisas, sendo abordados tanto como o contexto em que as novas gerações se formaram quanto como competências essenciais para a competitividade empresarial. Abaixo apresenta-se como esses temas aparecem:

3.3.1 Inovação como Motor do Empreendedorismo

A inovação é definida, de acordo com Lopes, Barros, Martins e Nogueira (2025), como o processo de criar valor econômico através da introdução de novas combinações de recursos, gerando o ciclo de "destruição criativa". Ainda, os autores apresentam que o empreendedor é visto como um agente de mudança capaz de inovar e resolver problemas, sendo a inovação a alma da sobrevivência de qualquer negócio no longo prazo. Neto e Peixoto (s.d), também detalham os tipos de inovação.

Incremental: focada em produtividade e redução de custos.

Radical: processo de mudança estrutural ou do negócio chave.

Disruptiva: busca resolver problemas sociais com alto impacto e retorno financeiro, frequentemente associada ao modelo de startups.

3.3.2 Gerações Tecnológicas e Nativos Digitais

Reis, Lucas, Mattos, Melo e Silva, (2013) classificam as gerações com base em sua relação com a evolução tecnológica.

Geração Y e Z: o estudo da DOT digital group (s.d.), descreve as gerações que cresceram em meio a avanços tecnológicos, sendo a Geração Z considerada a primeira de "nativos digitais". Novaes (2018) explica que para esses jovens, viver sem internet, smartphones e redes sociais é "inconcebível".

Adaptação: a DOT digital group (s.d.) apresenta que, enquanto os Baby Boomers e a Geração X tiveram que se adaptar às modernidades tecnológicas "à marra", as gerações mais novas possuem uma "tecnologia inata" e usam, em média, cinco telas simultaneamente.

3.3.3 Tecnologias na Educação e Gestão

A tecnologia é apresentada como uma ferramenta transformadora nos processos de aprendizagem e recrutamento:

Ferramentas de Aprendizagem: cita-se no estudo realizado pela DOT Digital Group (s.d.), o uso de Realidade Virtual (VR), Realidade Aumentada (AR), simuladores e plataformas de experiência de aprendizagem (LXP) para atrair as gerações Y e Z.

Inteligência Artificial e Big Data: ademais, são mencionadas como tendências para personalizar o ensino (Adaptive Learning) e para auxiliar o RH no estudo do comportamento do colaborador através de People Analytics.

Gamificação: com base no estudo da DOT Digital Group (s.d.), o conceito de Game Thinking é explorado como forma de inovar estrategicamente e promover experiências interativas no mundo corporativo.

3.3.4 Intraempreendedorismo e Startups

O intraempreendedorismo, como explicam Batista e Bessa (2024), está diretamente ligado à capacidade de implementar inovações dentro de organizações existentes. Neto e Peixoto (s.d.), apresentam que as startups são destacadas por possuírem ambientes mais dinâmicos que atraem talentos da Geração Z, oferecendo mecanismos e incentivos para a transformação digital e a agilidade nas ideias.

3.3.5 Impacto Social e Digital

De acordo com o estudo realizado em 2022 pela HSR Specialist Researchers, Movimentos Geracionais, a tecnologia também possibilita novas formas de consumo e organização social, como a Economia Compartilhada e o Consumo Colaborativo, que dialogam com os valores de sustentabilidade da Geração Z. No setor financeiro, destaca-se a ascensão das Fintechs e o relacionamento bancário 100% digital. No campo da saúde, surgem as Health Techs, focadas em medicina preventiva e saúde mental.

Em síntese, a tecnologia e a inovação configuram-se como elementos estruturantes das transformações contemporâneas no campo do empreendedorismo, da educação e da gestão. Ao mesmo tempo em que impulsionam a criação de novos modelos de negócio e ampliam a competitividade, também redefinem as formas de aprender, trabalhar e se relacionar, especialmente entre as gerações mais jovens, que possuem uma re-

lação mais fluida e integrada com os recursos digitais. Nesse contexto, a inovação deixa de ser apenas um diferencial e passa a ser uma condição essencial para a sustentabilidade das organizações, enquanto a tecnologia atua como mediadora de processos mais dinâmicos, personalizados e interativos.

3.4 APRENDIZADO, CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

De acordo com a pesquisa desenvolvida pela DOT digital group (s.d), as gerações aprendem de formas distintas devido às transformações digitais e sociais que ocorrem conforme o tempo. Para tanto, cita-se abaixo as descrições de acordo com o estudo.

Geração Baby Boomers: são bastante consumidores e inovadores, portanto, estão sempre atentos às movimentações do mercado. Por essa razão, na maioria das vezes, estão em cargos de diretoria e gerência nas empresas. Possuem raciocínio linear, ou seja, focam na aprendizagem com início, meio e fim, como se fosse a leitura de um livro. Preferem ler e seguir programas de ensino tradicionais. Como tiveram contato tardio com a internet, geralmente estabelecem uma relação de descoberta com as novas tecnologias. Dão grande importância ao treinamento, principalmente relacionado a tecnologias. (DOT, s.d. p.6)

Geração X: Adaptam-se rapidamente às tecnologias. Utilizam recursos tecnológicos, mas prezam pelo consumo de informação de uma forma híbrida (online e offline). Valorizam a flexibilidade e a aprendizagem colaborativa, com a partilha de conteúdos e o envolvimento das pessoas por meio de comentários (DOT, s.d. p.10)

Geração Y: Estão acostumados com o grande fluxo de informações. Consomem informações com facilidade e rapidez. Gostam de aprender informalmente. São multitarefas. Possuem raciocínio linear (DOT, s.d. p.15)

Geração Z: consomem informação principalmente via smartphones. Preferem conteúdos em áudio e visuais a escritos, como podcasts e vídeos curtos. Aprendem de múltiplas maneiras, são multifocais e convergem em diferentes plataformas. Possuem raciocínio não linear. Preferem conteúdos em áudio e visuais a escritos, como podcasts e vídeos. São autodidatas: por serem mais independentes, buscam por si mesmos informações que não conhecem na internet – geralmente em vídeo. (DOT, s.d. p.21)

Geração ALPHA: consomem informação em diversos canais, streaming de áudio e vídeos, realidade virtual e aumentada, jogos etc. Estão habituados a usar apps para aprender brincando. A forma de aprendizado é mais horizontal. Prezam por um ensino personalizado, feito sob medida. Apesar de ser a geração com mais acesso às novas tecnologias do que todas as anteriores, gostam da educação híbrida (online e offline), que coloque em prática situações do cotidiano. Possuem raciocínio não linear. Consideram cansativas as atividades de aprendizado mais tradicionais, como leituras de textos, por exemplo, e possuem dificuldade em se concentrar. A experiência é essencial para a aprendizagem dessa geração, afinal eles aprendem fazendo (DOT, s.d. p. 26).

Diante desse panorama, torna-se evidente que as diferenças entre as gerações não devem ser compreendidas como barreiras, mas como possibilidades de enriquecimento dos processos de aprendizagem e convivência. Ao reconhecer e valorizar as especificidades de cada grupo, é possível promover práticas mais inclusivas, flexíveis e eficazes, capazes de integrar diferentes formas de aprender e interagir com o conhecimento. Assim, o diálogo intergeracional se configura como um elemento fundamental para a construção de ambientes educacionais e profissionais mais inovadores e adaptados às demandas contemporâneas.

3.5 CONVÍVIO ENTRE GERAÇÕES

O empreendedorismo, no contexto do convívio intergeracional, apresenta tanto desafios quanto oportunidades, à medida que reúne pessoas de diferentes idades, experiências e formas de pensar. Enquanto as gerações mais velhas contribuem com conhecimento acumulado e maior segurança na tomada de decisões, os mais jovens tendem a trazer inovação, criatividade e abertura às mudanças. Essa interação, embora possa gerar conflitos de ideias e estilos, também possibilita a construção de soluções mais completas e adaptáveis, fortalecendo o desenvolvimento de iniciativas empreendedoras. A seguir, apresenta-se os desafios e oportunidades de acordo com estudos realizados.

> *[...]* ***apenas 7% dos entrevistados*** *disseram acreditar que as pessoas mais velhas estão preparadas para ser gerenciadas por pessoas mais novas.*
>
> *A grande maioria,* ***(cerca de 93%)*** *disse não ter uma opinião formada ou não acreditar que as pessoas mais velhas estão preparadas para ser gerenciadas por pessoas mais novas.*
>
> (Da Silva; Schindler; Da Silva; Da Silva; Ribeiro, 2019, p. 20).

> *Cerca de* ***93% das pessoas*** *que participaram da pesquisa, independente da idade, acreditam que as pessoas mais velhas que ainda estão nas organizações brasileiras não estão preparadas para se reportar para gestores mais jovens.*
>
> (Da Silva; Schindler; Da Silva; Da Silva; Ribeiro, 2019,p. 22).

***DESAFIOS**:*

- Gestão de pessoas e hierarquia:

Um dos maiores desafios é a situação de líderes mais jovens (Geração Y ou Z) gerenciando gerações anteriores (Baby Boomers ou X), como foi o caso do estudo ao lado:

Sobre a geração Y, destacou-se que:

Por terem uma postura de desembaraço para conversar com pessoas de nível hierárquico superior, são vistos como demasiadamente informais, o que muitas vezes incomoda os colegas das gerações Baby Boomers e X que respeitam hierarquias. (Batista; Bessa, 2024, p. 16).

Alguns princípios e valores entram nos desafios enfrentados quando a geração Y é colocada junto à outras gerações em espaços organizativos, em que:

> *"O chefe é tratado como alguém do mesmo nível hierárquico, levando a liderança em nova direção baseado no bem de um grupo de pessoas. Na maior parte das vezes, o chefe não é da mesma geração e pensa completamente diferente, ocasionando conflitos de princípios e de valores."*
>
> (Da Silva; Schindler; Da Silva; Da Silva; Ribeiro, 2019, p. 13).

- Abismo Tecnológico:

O "abismo tecnológico" entre os "nativos digitais" (Y e Z) e as gerações anteriores é um fator frequente de tensão, podendo levar a dificuldades de comunicação e processos de trabalho distintos:

Em alguns casos, quando pessoas nativas digitais se relacionam profissionalmente com pessoas imigrantes digitais, ocorre um conflito entre gerações (DOT, s.d. p. 28). No estudo abaixo, comparou-se apenas as gerações X e Y, e afirmou-se que:

> *Já as pessoas da Geração Y geralmente têm um nível de educação mais elevado, além de terem nascido na interatividade característica de sua época.*
>
> *Usando apenas essas duas gerações e a tecnologia como exemplo para possíveis situações de conflitos entre gerações no ambiente de trabalho, parece ser possível afirmar que o abismo tecnológico existente entre eles pode ser um dos fatores desencadeantes de conflitos.*
>
> *"Se as gerações Baby Boomers e Z forem consideradas também, nesse caso como as duas pontas das gerações, parece ser possível afirmar então que esse abismo se torna ainda maior, podendo levar a conflitos igualmente maiores."*
>
> (Da Silva; Schindler; Da Silva; Da Silva; Ribeiro, 2019, p. 16).

E ainda, estudos dialogam sobre as diferenças geracionais no sentido tecnológico, em que:

A geração Y já nasce em um período de grande evolução tecnológica e a tecnologia está acessível a todos e de forma muito rápida. E a geração dos boomers acaba tendo grande resistência em aceitar essas mudanças. (Cosme, s.d., p. 95).

- Choque de valores:

As gerações mais antigas valorizam a estabilidade, segurança e hierarquia rígida, enquanto as mais novas buscam propósito, flexibilidade e sistemas horizontais de decisão.

Sobre o relacionamento com o mercado de trabalho e instituições como escola e Igreja, trazem novos questionamentos pedindo espaços mais inclusivos e sistemas mais horizontais para passagem de conhecimento e tomadas de decisão. Essa tendência começou com os Millennials que chegaram ao mercado de trabalho vistos como petulantes por pedir mais participação e envolvimento nas decisões. (Batista; Bessa, 2024, p. 19).

De acordo com os autores (2023), isso gera reclamações mútuas sobre falta de foco, resistência a mudanças ou falta de respeito às tradições.

- Comunicação e feedback:

A informalidade excessiva das gerações mais jovens pode incomodar os Baby Boomers e a Geração X, que esperam um tom mais formal e respeitoso no ambiente corporativo.

> *[...] pode haver dificuldades de relacionamento por causa das diferenças naturais existentes entre as diferentes gerações, quando o ponto abordado é a comunicação, a tendência é que ela aconteça de maneira mais fácil e natural. Isso geralmente acontece porque o gestor da geração Y tende a ser mais direto e objetivo e por esse motivo sempre busca respostas igualmente claras e objetivas, além de possuir maior facilidade de se relacionar com outras pessoas*.
>
> (Da Silva; Schindler; Da Silva; Da Silva; Ribeiro, 2019, p. 14).

***OPORTUNIDADES**:*

- Sinergia e Complementaridade:

A troca entre a vivência dos mais velhos e a atitude inovadora e ousada dos mais jovens favorece a criação de soluções originais e a construção de novos formatos de negócio.

> *A interação entre a experiência dos mais velhos e o dinamismo dos mais jovens pode gerar soluções criativas e novos modelos de negócios*.
>
> Segundo Osterwalder e Pigneur (2011).
>
> *Sendo assim, espera-se que a geração Z apresente uma influência positiva no perfil empreendedor, trazendo novas ideias, adaptabilidade às novas tecnologias e uma abordagem mais ousada frente aos desafios do mercado.* (Lopes; Barros; Martins; Nogueira, 2025, p.108).

Por exemplo, a socialização de conhecimentos técnicos práticos dos Baby Boomers com as habilidades digitais das gerações X e Y enriquece as equipes.

É fundamental criar um ambiente mais dinâmico, aproximando gestores, que comumente são da Geração Baby Boomers e X, das equipes que trabalham nos processos logísticos, que normalmente pertencem à Geração Y e Z devido sua intimidade com a tecnologia. São dois grupos de gerações mais próximas que trabalhando em conjunto formam equipes num verdadeiro ponto forte para uma organização. (Luchiari; Marchini, 2020, p. 9).

- Ambiente de Aprendizagem:

O convívio promove um "ambiente social de aprendizagem", onde profissionais experientes desenvolvem novas competências de comunicação ao colaborar com os mais jovens.

Essas gerações apresentam diferentes atitudes perante a vida e o trabalho (Veloso, Dutra e Nakata, 2016). Neves (2024) acredita que profissionais experientes devem desenvolver competências que os ajudem a se comunicar e colaborar de forma eficaz com as novas gerações, promovendo assim um ambiente social de aprendizagem. Esta situação torna necessário que pensemos de forma aberta e flexível para que todos possam contribuir para a construção de um futuro sustentável. (Lopes; Barros; Martins; Nogueira, 2025, p. 103).

- Inovação e Sobrevivência:

A entrada de novas gerações favorece a renovação do ambiente organizacional e traz um espírito de inovação que é considerado “a alma da sobrevivência” de qualquer negócio no longo prazo.

> *“No que tange à geração Y, os conflitos começam a surgir quando eles passam a ser comandados pelo pessoal de outras gerações, entretanto o ganho pode ser considerável, pelo fato dessa nova geração favorecer à renovação do ambiente e trazer um espírito de inovação às corporações, sendo tais características a alma da sobrevivência, no longo prazo, de qualquer negócio”*.
>
> (Reis; Lucas; Mattos; Melo; Silva, 2013, p. 8).

- Troca de Perspectivas:

Reconhecer e respeitar as diferenças comportamentais favorece uma tomada de decisão mais robusta, pois agrega múltiplos pontos de vista sobre um mesmo problema.

Ao encontrar diferentes características entre as gerações, quanto a postura profissional e o que motiva cada uma delas, além da adaptação com a tecnologia e a necessidade da qualidade de vida voltada para as necessidades pessoais, tais gerações acabam por se complementarem na realização do trabalho em equipe. A motivação que cada um possui é intrínseca, mas uma corrente de ações positivas gera sinergia, onde, a auto estima de todos acaba sendo potencializada. (Luchiari; Marchini, 2020, p. 9).

Em resumo, as fontes concluem que o grande desafio para gestores e líderes é “hackear” ou gerir esses conflitos para transformá-los em situações de integração e harmonia, permitindo que a organização aproveite o melhor de cada faixa etária.

3.6 DESAFIOS E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

O desenvolvimento do empreendedorismo envolve não apenas a aquisição de competências específicas, mas também o enfrentamento de diversos desafios que se manifestam de acordo com o contexto social, organizacional e individual dos empreendedores. Nesse sentido, as competências empreendedoras englobam dimensões psicológicas e comportamentais, que orientam desde a identificação de oportunidades até a capacidade de planejar, inovar e

liderar. Paralelamente, o empreendedorismo é atravessado por obstáculos estruturais, geracionais, de gênero e territoriais, que impactam diretamente a atuação e a sustentabilidade dos negócios.

3.6.1 Competências Empreendedoras

Os estudos identificam competências divididas em dimensões psicológicas e comportamentais. De acordo com Kruger e Ramos (2020), as 10 Características Comportamentais Empreendedoras (CCE) são baseadas no modelo de McClelland, são agrupadas em três conjuntos.

Realização: busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, e correr riscos calculados.

Planejamento: busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático.

Poder: persuasão e redes de contato, independência e autoconfiança.

Há também perfis específicos, como abordam Lopes, Barros, Martins e Nogueira (2025), os nos quais outros estudos propõem um perfil composto por 6 características: ***autorrealização, assumir riscos, planejador, sociável, inovador e líder***. E por fim, há o intraempreendedorismo, como explicam Neto e Peixoto (s.d), que no contexto de empresas, destacam-se competências como a ***criatividade, adaptabilidade, agilidade e o "ownership" (sentimento de dono).***

3.6.2 Desafios do Empreendedorismo

Os desafios variam conforme o perfil do empreendedor e o ambiente onde atua:

Desafios Estruturais e Burocráticos: Silveira (2018) aponta que a burocracia para abrir e manter uma empresa no Brasil é citada como uma das maiores dificuldades. Para jovens, a falta de recursos financeiros e de incentivos governamentais também é um entrave significativo.

Conflitos Geracionais: de acordo com Da Silva, Schindler Da Silva, Da Silva e Ribeiro, (2019), a coexistência de diferentes gerações gera tensões na gestão de equipes, especialmente quando líderes jovens (Y ou Z) gerenciam subordinados mais velhos que valorizam hierarquias tradicionais.

Em alguns casos, quando pessoas nativas digitais se relacionam profissionalmente com pessoas imigrantes digitais, ocorre um conflito entre gerações. Na educação – tanto nas escolas quanto na educação corporativa –, também não é diferente: os métodos e abordagens utilizados permeiam essas duas características – imigrante e nativo.

Diante disso, com tantos perfis diferentes dentro da empresa, ***o verdadeiro desafio do gestor é compreender que cada geração possui uma maneira própria de aprender e de lidar com desafios, e que essas diferenças devem ser respeitadas.*** E para conseguir atender a essas expectativas, já existem algumas ferramentas que podem auxiliar a equipe de RH a entender melhor cada colaborador por meio de seu aprendizado: personalizar a experiência de aprendizagem, descobrir os caminhos mais apropriados para cada perfil de aluno e, ainda, realizar ajustes para correção de problemas do treinamento, tornando o processo mais envolvente e valioso para o aprendiz – o chamado adaptive learning (DOT, s.d., p.28).

Desafios de Gênero: Fontes (2023) explica que mulheres enfrentam barreiras históricas como o preconceito social, a dificuldade de acesso a oportunidades iguais e a necessidade de conciliar o negócio com o trabalho reprodutivo (cuidado com a família e o lar).

Desafios do Empreendedorismo Periférico: Leonardo Fontes (2023) estudou especificamente o empreendedorismo em regiões periféricas e apresenta que moradores de áreas vulneráveis lutam contra a alienação de empregos degradantes (shitty jobs) e a solidão da "euquipe", onde o empreendedor precisa realizar todas as funções do negócio sozinho devido à escassez de recursos.

Gestão da Inovação: Neto e Peixoto (s.d) apresentam que, para as grandes empresas tradicionais, o desafio reside na dificuldade de reter talentos da Geração Z, que muitas vezes se sentem frustrados com modelos burocráticos e optam por startups ou por abrir o próprio negócio.

Após sistematização dos dados apresentados, conclui-se que compreender a relação entre competências e desafios torna-se fundamental para uma análise

mais ampla e crítica das práticas empreendedoras na contemporaneidade.

3.7 PROPÓSITO, IMPACTO, VISÃO DE FUTURO, CRESCIMENTO E SUCESSO

As visões de futuro, crescimento e sucesso variam significativamente entre as gerações, sendo moldadas pelos contextos socioeconômicos e históricos em que cada grupo se desenvolveu. De modo geral, observa-se uma transição que parte de uma valorização da estabilidade institucional para uma busca crescente por propósito, autonomia e flexibilidade nas trajetórias profissionais.

A **Geração Baby Boomers** associa o sucesso à estabilidade financeira e à construção de uma carreira sólida em uma única organização, valorizando a lealdade e a progressão hierárquica. O crescimento ocorre por meio da experiência acumulada e do respeito às estruturas institucionais. No que diz respeito ao futuro, tende a ser percebido como um período de pós-carreira, no qual se busca manter-se ativo e produtivo, muitas vezes adiando a aposentadoria.

A **Geração X** apresenta uma visão de sucesso marcada pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional, priorizando segurança financeira e capacidade de prover para a família. O crescimento está relacionado à especialização e à adaptação a contextos instáveis, enquanto o futuro é orientado pela consolidação de resultados e pela busca de qualidade de vida, especialmente diante da proximidade da aposentadoria.

Já a **Geração Y (Millennials)** redefine o sucesso ao associá-lo à realização pessoal, ao propósito e à felicidade no trabalho, muitas vezes acima da estabilidade financeira. O crescimento é percebido como dinâmico, com valorização de desafios constantes e mobilidade profissional. Em relação ao futuro, há forte inclinação ao empreendedorismo e ao desejo de autonomia nas trajetórias de carreira.

A **Geração Z** pauta sua visão de sucesso na autenticidade, na saúde mental e no impacto social, buscando alinhamento entre trabalho e valores éticos. O crescimento ocorre de forma ágil, com foco na inovação e no aprendizado autônomo. Quanto ao futuro, embora valorizem flexibilidade e modelos híbridos de trabalho, também mantêm expectativas pragmáticas relacionadas à segurança material.

A **Geração Alpha** projeta um futuro altamente digital e conectado, no qual o sucesso estará associado à capacidade de adaptação tecnológica, à realização de múltiplas tarefas e à interação com

ambientes mediados por inteligência artificial e novas tecnologias.

No contexto do empreendedorismo periférico, as concepções de sucesso, crescimento e futuro assumem contornos próprios, fortemente marcados pela busca de sentido, emancipação e valorização da identidade cultural. O sucesso é entendido como a superação de experiências de opressão no mercado formal, enquanto o crescimento envolve tanto a capacidade de “se virar” quanto processos de formalização e fortalecimento coletivo. O futuro desejado está associado à autonomia econômica e política, ao controle sobre a própria trajetória e ao uso do empreendedorismo como ferramenta de transformação social.

Por fim, observa-se que, enquanto as gerações mais antigas tendem a compreender o crescimento como uma trajetória linear dentro de instituições estáveis, as gerações mais jovens o concebem como um percurso flexível, orientado por experiências, propósito e liberdade. Ainda assim, dados indicam que o trabalho formal permanece relevante como estratégia de segurança ou etapa intermediária, evidenciando a coexistência de diferentes perspectivas sobre carreira e futuro.

4 - METODOLOGIA

Para obter os resultados pensados para a problematização desta pesquisa, o estudo utilizou metodologia qualitativa, com a coleta de dados conduzida por meio de grupos focais de discussão online, estruturados a partir de critérios de segmentação geracional e territorial. Essa estratégia metodológica possibilitou a interação entre os participantes em ambiente mediado, favorecendo a emergência de discursos, a identificação de padrões comportamentais e a análise de convergências e divergências intergeracionais. O uso da técnica qualitativa de grupo focal, de acordo com Gatti (2004), tem por objetivo captar, entre os participantes, percepções, sentimentos e ideias, permitindo a compreensão de diversos pontos de vista e de processos emocionais que emergem do próprio contexto de interação estabelecido. Essa estratégia de coleta de dados, diz de Souza Minayo (2024), tem caráter dinâmico, uma vez que cada entrevista é parte relevante da pesquisa, em função dos dados que dela aparecem, evidenciando-se que é esse conjunto de dados que proverá as informações que o pesquisador lançará mão para compor a análise.

Foram convidados a participar dos grupos focais empreendedores das gerações baby boomers, X, Y (millenials) e Z, moradores de diferentes regiões do Estado do Rio Grande do Sul, no Brasil. Na escolha dos convidados, foram observados as diversidades regional e de gênero e o pertencimento a áreas periféricas e a áreas desenvolvidas, considerando-se a busca por proporcionalidade no número de participantes em cada um dos critérios.

Participaram do estudo 58 empreendedores, sendo 35 mulheres e 23 homens. Os participantes foram divididos em dois grupos, conforme a territorialidade: periféricos e desenvolvidos. Dentro de cada um, há a subdivisão dos grupos focais, organizados conforme a geração dos participantes. Das regiões periféricas, foram 4 participantes baby boomers (3 mulheres e 1 homem); 4 participantes geração X (2 mulheres e 2 homens); 9 participantes geração Y (5 mulheres e 4 homens), e 10 participantes geração Z (5 mulheres e 5 homens), totalizando 27 pessoas.

Das regiões desenvolvidas, foram 6 participantes baby boomers (4 mulheres e 2 homens); 10 participantes geração X (6 mulheres e 4 homens); 8 participantes geração Y (5 mulheres e 3 homens), e 7 participantes geração Z (5 mulheres e 2 homens), totalizando 31 pessoas.

Os participantes são das cidades de Alegrete, Barra do Ribeiro, Canoas, Caxias do Sul, Flores da Cunha, Garibaldi, Guaporé, Imigrante, Muçum, Passo Fundo, Porto Alegre, Santa Cruz, Santa Maria, Santa Rosa, São Leopoldo, Três Coroas, Uruguaiana, Vespasiano Corrêa e Viamão e pertencem a diferentes segmentos de negócios, como é possível conferir na tabela que se encontra na página seguinte.

SEGMENTOS DE NEGÓCIOS:

Alimentação e Restaurantes	Serviços de Manutenção	Serviços de Transporte
Turismo	Cabelereiros	Trancistas
Residenciais Geriátricos	Serviços Digitais	Cerveja Artesanal
Educação	Ambiental	Jogos Digitais
Indústria de Produtos Beleza	Agência de viagem e Pousada	Consultoria para Projetos Sociais
Consultoria Social e Negritude	Produção Rural	Loja de vinhos e presentes
	Arte e Cultura	

As etapas do projeto foram estruturadas da seguinte forma:

- Elaboração e validação do roteiro de entrevistas junto ao Sebrae.
- Convite e seleção dos participantes conforme critérios geracionais, territoriais e de gênero.
- Condução dos grupos com moderação qualificada.
- Análise qualitativa dos dados gerados.
- Relatório analítico e apresentação dos resultados.

5 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados das interações conduzidas nos grupos focais serão descritos a seguir, divididos por territorialidade e por gerações. Em cada grupo, haverá a citação de falas de destaque dos participantes para ilustrar as percepções relacionadas ao grupo. Após a apresentação dos resultados, haverá a discussão dos dados, considerando a relação dos achados com os conceitos e argumentações descritos pela literatura sobre os temas.

5.1 SÍNTESE ANALÍTICA DOS RESULTADOS EM REGIÕES PERIFÉRICAS

5.1.1 GRUPO FOCAL GERAÇÃO BABY BOOMERS

Os empreendedores Baby Boomers de territórios periféricos carregam uma trajetória marcada pela resistência e pela sobrevivência, construída muito mais na prática do que nos manuais. Nesse cenário, o empreendedorismo ultrapassa a dimensão econômica e se entrelaça com identidade, pertencimento e compromisso social, funcionando quase como uma extensão da própria vida em comunidade.

Trata-se de uma geração profundamente conectada ao território onde atua, às relações que sustenta e ao impacto que gera ao seu redor. Ao mesmo tempo, enfrenta barreiras significativas, especialmente no que diz respeito ao acesso à tecnologia, a oportunidades e a conhecimentos técnicos mais atualizados, o que limita, em certa medida, seu potencial de expansão. Ainda assim, sua noção de sucesso revela uma bússola bastante clara e humana: não se trata apenas de lucro, mas de viver com saúde, manter a dignidade e, sempre que possível, estender a mão ao outro.

5.1.1.1 *Trajetória e Identidade Empreendedora*

Os participantes apresentam trajetórias marcadas por resiliência, reinvenção e forte vínculo com o território. O empreendedorismo surge, majoritariamente, como alternativa frente à exclusão do mercado formal de trabalho, especialmente em função da idade.

Destacam-se histórias de transição da informalidade ou de ocupações operacionais para atividades empreendedoras, muitas vezes iniciadas por necessidade. Há também forte presença de engajamento comunitário e atuação em asso-

ciações locais, sendo o empreendedorismo frequentemente associado a práticas coletivas, como economia solidária e geração de renda no território.

A identidade empreendedora está conectada ao orgulho de pertencimento à periferia e ao desejo de transformação social.

> *"Acharam que eu estava velha para trabalhar… foi aí que comecei a empreender." — Jandira*

> *"Já tinha aprendido a cozinhar, não tinha mais nada para fazer. Aprendi na associação a fazer as bonecas Abayomi e estou vendendo. Estou tendo lucro." — Maria*

> *"(Sou) Negão preto, pobre, periférico, morador da comunidade. Morro da Cruz. Um lugar bom de se viver e de se morar para mim, não tem lugar melhor. É esse. Esse é o meu lugar." — Jorge*

5.1.1.2 Planejamento, Gestão e Tomada de Decisão

Observa-se uma heterogeneidade nas práticas de gestão entre os participantes. Alguns apresentam uma gestão mais estruturada, com presença de planejamento estratégico, organização financeira e definição de metas bem estabelecidas. Por outro lado, há participantes com uma gestão mais intuitiva e operacional, marcada pelo acúmulo de funções e pela baixa formalização de processos. Esse contraste revela diferentes níveis de organização e formas de conduzir o negócio no dia a dia.

De modo geral, a experiência de vida aparece como a principal fonte de aprendizado, sendo mais valorizada do que a formação escolar formal, que é percebida como limitada para atender às demandas do empreendedorismo na prática. Além disso, há uma visão crítica em relação ao trabalho formal no modelo CLT, frequentemente associado a menor autonomia e possibilidades de crescimento, o que reforça a busca por caminhos mais independentes de atuação profissional.

> "Hoje temos planejamento, equipe, planejamento estratégico, reuniões de alinhamento, projeção do ano e controle das contas." — *Jorge*

> "Eu faço tudo sozinha e ainda preciso aprender mais." — *Jandira*

> “A gente faz um cálculo médio do que vai gastar por mês, e geralmente dá certinho para o mês.” – *Jaci*

5.1.1.3 Redes de Apoio e Relacionamentos

As redes de apoio desempenham um papel central na trajetória dos empreendedores, com destaque para a presença da família e cônjuges, das associações comunitárias, das redes locais e políticas e também de iniciativas de apoio coletivo, como doações de equipamentos e máquinas. Esses elementos se configuram como sustentação importante para o desenvolvimento das atividades.

As associações comunitárias, em especial, são percebidas não apenas como espaços de suporte, mas como ambientes de empreendedorismo coletivo. Funcionam como verdadeiros pontos de conexão, atuando como hubs de articulação, produção e geração de renda, ampliando as possibilidades de atuação dos participantes.

Apesar desse cenário, os participantes apontam lacunas importantes, principalmente no acesso a apoio técnico qualificado, indicando a necessidade de maior suporte especializado para fortalecer e qualificar suas práticas.

> “A gente recebeu ajuda da associação, inclusive com doação de máquinas.” — *Jandira*

> “Minha esposa sempre esteve comigo.” — *Jorge*

> “Participo de movimentos sociais e da associação.” — *Maria*

5.1.1.4 Tecnologia e Inovação

Identifica-se uma assimetria significativa no uso de tecnologia entre os participantes. Parte deles apresenta baixa ou nenhuma familiaridade com ferramentas digitais, sendo, em alguns casos, caracterizados como analfabetos digitais, o que impacta diretamente suas rotinas e possibilidades de expansão. Por outro lado, há participantes que utilizam a tecnologia de forma mais estruturada, especialmente em atividades de gestão e comunicação, demonstrando maior integração dos recursos digitais ao negócio.

Nesse contexto, observa-se uma demanda explícita por capacitação prática em tecnologia, com dificuldades que vão desde o entendimento básico até a aplicação no dia a dia do negócio, evidenciando a necessidade de formações mais acessíveis e voltadas à realidade desses empreendedores.

"Com o telefone, sou zero. Não sei quase nada. Só sei ligar, receber e carregar o telefone. Eu gosto mais de ler jornal, ver a notícia na televisão." — *Maria*

"Queria aprender, mas tenho dificuldade." — *Jaci*

"Eu uso bem a tecnologia no meu negócio." — *Jorge*

5.1.1.5 Aprendizado, Capacitação e Desenvolvimento

O aprendizado ocorre predominantemente por meios informais e por experiências práticas, refletindo a realidade dos participantes. Entre as principais formas de aquisição de conhecimento, destacam-se a participação em movimentos sociais e associações, o consumo de conteúdos em rádio, televisão e redes sociais, além da leitura e de cursos presenciais, quando acessíveis.

Percebe-se uma preferência por formações presenciais e contextualizadas à realidade local, o que reforça a importância de abordagens que dialoguem diretamente com o cotidiano e os desafios enfrentados pelos participantes. Além disso, há um reconhecimento da necessidade contínua de aprendizado, especialmente nas áreas de gestão e tecnologia, consideradas fundamentais para o desenvolvimento e fortalecimento de suas atividades.

"Prefiro aprender presencialmente. Faço cursos, leio, busco formação sobre a realidade do Brasil." — Jorge

"Gosto de aprender por meio de leitura e televisão." — Maria

"Tudo nós aprendemos aqui (no Sebrae), porque a gente não sabia. A gente só costurava" — Jandira

"Aprendo muito ouvindo rádio, vendo televisão e participando das reuniões." — Jaci

5.1.1.6 Convívio entre Gerações

O convívio intergeracional é percebido de forma ambivalente entre os participantes. Alguns relatam relações positivas, marcadas por troca, respeito e colaboração no dia a dia. Por outro lado, há relatos de dificuldades de comunicação e percepção de conflitos, especialmente em relação às gerações mais jovens, que, em alguns casos, são vistas como menos abertas ao diálogo. Essas diferenças evidenciam desafios na construção de entendimentos comuns.

Apesar disso, há o reconhecimento do potencial de aprendizado mútuo entre as gerações. Ainda assim, persistem barreiras culturais e comportamentais que precisam ser trabalhadas para fortalecer relações mais integradas e colaborativas.

> *"Os jovens são mais difíceis, acham que estão certos e a gente está errado." — Maria*

> *"Tenho uma relação muito boa com pessoas de todas as gerações." — Jaci*

5.1.1.7 Desafios e Competências Empreendedoras

Os participantes enfrentam desafios importantes no desenvolvimento de suas atividades. Entre os principais, destacam-se as limitações físicas e de saúde, que impactam diretamente a capacidade produtiva, além da sobrecarga de trabalho, frequentemente associada à ausência de equipe. Soma-se a isso a dificuldade em cumprir prazos e demandas, bem como as barreiras de acesso ao mercado e a novas oportunidades, o que restringe o crescimento dos negócios.

Apesar dessas dificuldades, observam-se competências relevantes que sustentam a atuação dos participantes. Entre elas, sobressaem a experiência acumulada ao longo da vida, a capacidade de adaptação diante dos desafios, o conhecimento prático adquirido no cotidiano e um forte senso de responsabilidade e compromisso, elementos que contribuem para a continuidade e resiliência de suas atividades.

“Já tive dificuldade de entregar encomendas por questões de saúde.” — Maria

“Hoje faço tudo na empresa, mas sei que preciso aprender sempre.” — Jandira

“Meu maior desafio é conseguir entregar tudo o que preciso no final do mês.” — Jandira

5.1.1.8 Propósito, Impacto e Sucesso

A noção de sucesso entre os participantes está fortemente associada a aspectos que vão além do retorno financeiro. Destacam-se a saúde e a qualidade de vida, entendidas como fundamentais para sustentar suas atividades e bem-estar ao longo do tempo.

Também aparece com força a capacidade de ajudar outras pessoas, junto à busca por realização pessoal e impacto social, indicando uma visão ampliada do que significa “dar certo” em suas trajetórias. Nesse contexto, o empreendedorismo é compreendido não apenas como uma atividade econômica, mas como um caminho de transformação individual e coletiva, com potencial de gerar mudanças significativas tanto na própria vida quanto na comunidade.

“Sucesso, para mim, é realizar aquilo que a gente tem como utopia, como sonho. E o fundamental é fazer a diferença na sociedade da indiferença” — *Jorge*

“Sucesso é ter saúde e conseguir ajudar os outros.” — *Jaci*

5.1.1.9 Visão de Futuro, Crescimento e Sucessão

As perspectivas de futuro entre os participantes se mostram diversas. Para alguns, há um claro desejo de crescimento e expansão dos negócios, incluindo planos como a abertura de filiais e ampliação das atividades. Por outro lado, parte dos participantes prioriza a busca por qualidade de vida e estabilidade, indicando uma relação mais equilibrada entre trabalho e bem-estar. Há ainda aqueles que expressam visões mais incertas, muitas vezes dependentes de fatores externos, como saúde e fé, o que influencia diretamente suas expectativas em relação ao futuro.

Nesse cenário, a sucessão aparece de forma ainda pouco estruturada, com ausência de planejamento formal na maioria dos casos, evidenciando um ponto de atenção para a continuidade dos negócios ao longo do tempo.

“Tudo depende de Deus, né? Se Deus me der vida e saúde daqui a cinco anos, eu gosto de viver na minha terra, ajudando as pessoas.” — Jaci

“Sonhando alto, eu quero estar vivendo a vida abrindo filiais em outras condições, para que outros também tenham seus negócios, criem outras possibilidades, e a gente muda essa realidade.” — Jorge

“Está nas mãos do Pai Velho (Deus).” – Maria

5.1.1.10 Relação do Empreendedor com o Sebrae

A percepção sobre o Sebrae é ambivalente entre os participantes. Por um lado, há o reconhecimento da importância da instituição, bem como o relato de experiências pontuais positivas, consideradas relevantes para o desenvolvimento de seus negócios. Por outro lado, são apontados aspectos que podem ser aprimorados, especialmente a necessidade de maior presença ativa nos territórios periféricos, de modo a ampliar o acesso e a proximidade com esse público. Também se destaca a demanda por formações mais acessíveis, práticas e contextualizadas, alinhadas às realidades locais.

Além disso, os participantes ressaltam a importância de valorizar casos de sucesso da própria periferia, fortalecendo a identificação e o sentimento de pertencimento, o que pode contribuir para maior engajamento e efetividade das ações propostas.

“O Sebrae precisa sair mais da toca e ir para a periferia, com formação em planejamento e precificação.” — Jorge

“Também precisa mostrar histórias de sucesso da periferia, não só de quem já está consolidado.” — Jorge

“A gente nunca se interessou em ir para o mundo, mas, com a vinda do Sebrae aqui, para mim foi muito importante. Eu aprendi bastante.” — Jaci

5.1.2. GRUPO FOCAL GERAÇÃO X

A Geração X de territórios periféricos apresenta um perfil de empreendedores experientes, resilientes e em processo de profissionalização, que iniciaram seus negócios majoritariamente por necessidade e, hoje, buscam estrutura, estabilidade e reconhecimento. Apesar das limitações de tempo, recursos e equipe, demonstram forte compromisso com qualidade, comunidade e continuidade dos negócios.

5.1.2.1 Trajetória e Identidade Empreendedora

As trajetórias dos participantes da Geração X são marcadas por transições ao longo da vida, com forte presença de experiências no mercado formal e processos de reinvenção diante de crises pessoais e econômicas. Muitos trazem um histórico de longos períodos em empregos formais, em áreas como call center, telefonia, cozinha e indústria, o que influencia diretamente sua forma de atuar no empreendedorismo. Nesse contexto, o empreendedorismo surge, em grande parte, como alternativa após o esgotamento profissional, como resposta a crises, como as vivenciadas durante a pandemia, questões de saúde familiar ou situações de desemprego, além de oportunidades identificadas no cotidiano. Trata-se, portanto, de um movimento que combina necessidade e adaptação às circunstâncias.

Observa-se também a presença significativa de negócios ligados à alimentação, como produção de doces, bolos e pizzarias, além de serviços gráficos, brindes e formas de comércio informal mais estruturadas. Essas áreas refletem tanto saberes acumulados quanto possibilidades concretas de geração de renda.

De modo geral, a identidade empreendedora está fortemente associada à resiliência, à necessidade e à busca por autonomia, com destaque para a valorização do esforço pessoal como elemento central na construção dessas trajetórias.

"Sempre fui organizada, com controle financeiro bem estruturado. Após a enchente, perdi essa organização e precisei recomeçar." – Márcia Schneider

"Entrei no ramo da pizzaria e fiquei anos aprendendo. Fui guardando dinheiro e, há cerca de um ano e meio, decidi abrir meu negócio." – Cleitom Menezes

"Queria parar de viajar para construir família, então decidi empreender." – Márcio (AMS)

5.1.2.2 Planejamento, Gestão e Tomada de Decisão

Predomina entre os participantes o início das atividades sem planejamento estruturado, com uma evolução que ocorre ao longo do tempo. Muitos empreendimentos são iniciados por tentativa e erro, com baixa formalização de processos e dificuldades na organização financeira e operacional.

Com o passar do tempo, observa-se uma maior consciência sobre a importância do planejamento, acompanhada de tentativas de implementação de práticas mais estruturadas, como o planejamento estratégico, ainda que de forma recente e em construção.

Além disso, fatores externos, como enchentes, pandemia e questões emocionais, impactaram diretamente a capacidade de organização dos negócios, evidenciando a influência do contexto na trajetória e no desenvolvimento dessas iniciativas.

"Nunca consegui fazer um planejamento estruturado." – Daniela Charmes

"Foi muito na tentativa e erro. Recentemente comecei a estruturar controle de estoque e planejamento anual." – Márcio (AMS)

"Eu não tive planejamento, para mim foi tudo mais na coragem. Eu mesmo boto a mão, né? Eu, minha esposa. E não teve um planejamento. Estou correndo atrás para ter um planejamento para poder melhorar em questão de gastos." – Cleitom Menezes

5.1.2.3 Redes de Apoio e Relacionamentos

As redes de apoio dos participantes são essencialmente familiares e comunitárias, tendo como principais pilares os cônjuges, filhos e pais. Esse suporte se manifesta tanto no aspecto emocional quanto no operacional, contribuindo diretamente para a continuidade das atividades.

Também se observam parcerias entre empreendedores locais, além de formas de apoio mútuo dentro da própria comunidade. Embora ainda pouco estruturado, esse apoio entre empreendedores está presente e desempenha um papel relevante na troca de experiências e na sustentação dos negócios.

"Na enchente perdi tudo, casa e trabalho. Quase desisti, mas minha família me apoiou." – Cleitom Menezes

"Hoje também conto com parcerias e redes de apoio de outros empreendedores." – Márcia Schneider

"Meu marido sempre me apoiou, mesmo nos momentos difíceis." – Daniela Charmes

"Minha esposa é meu principal apoio." – Márcio (AMS)

5.1.2.4 Tecnologia e Inovação

A tecnologia é incorporada de forma prática e adaptativa pelos participantes, sendo utilizada principalmente em ferramentas acessíveis do dia a dia. Observa-se o uso de marketplaces e plataformas digitais para vendas online, a participação em cursos online, muitos deles gratuitos, e a adoção de recursos como inteligência artificial, design e redes sociais.

Alguns participantes demonstram maior facilidade no uso da tecnologia, especialmente em áreas como a gráfica, o que permite uma aplicação mais diversificada. Por outro lado, há aqueles que utilizam esses recursos de forma mais funcional, atendendo às necessidades imediatas, mas sem aprofundamento estratégico em seu uso.

"Eu trabalho em design gráfico. Então, eu tenho que estar inserido com bastante conhecimento. Meu envolvimento com uma tecnologia bem tranquilo." – Márcio (AMS)

"Ficava muito naquela bolha só ali no presencial. Depois que saí dessa bolha e fui procurar algo, melhorou muito em relação à internet. E eu tenho que estar sempre atualizado." – Cleitom Menezes

5.1.2.5 Aprendizado, Capacitação e Desenvolvimento

O aprendizado ocorre de forma contínua entre os participantes, principalmente por meio de cursos online gratuitos, do uso de plataformas como YouTube e outras ferramentas digitais, além da experiência prática no dia a dia, que orienta a construção do conhecimento.

Há uma valorização clara de conteúdos acessíveis e do aprendizado que pode ser aplicado diretamente ao negócio, reforçando a preferência por formatos práticos e alinhados às necessidades reais das atividades desenvolvidas.

"Aprendi muita coisa pela internet, sozinho." — Márcio (AMS)

"Todos os eventos gratuitos, aqueles de três, quatro dias que o pessoal faz na Internet para depois vender cursos, eu faço todos que posso. Não compro nenhum, mas assisto e daí pego um pouquinho de cada coisa para aplicar aqui na loja." – Márcia Schneider

“Ouço bastante podcast. Vejo Youtube. Aprendo muita coisa também.” – Cleitom Menezes

5.1.2.6 Convívio entre Gerações

O convívio intergeracional apresenta tanto desafios quanto potencialidades entre os participantes. Entre os principais desafios, destacam-se as diferenças nas expectativas de clientes mais velhos e a dificuldade de adaptação às tecnologias, o que pode gerar desalinhamentos no atendimento e na condução dos negócios.

Por outro lado, há complementaridades importantes. Os mais jovens contribuem com conhecimento digital e atualização de ferramentas, enquanto as trocas entre diferentes gerações fortalecem o negócio como um todo, ampliando perspectivas e qualificando as práticas adotadas.

“Até em questão de tecnologia, porque às vezes as pessoas não veem que tu postou algo. Ah, porque eu não estou na rede social. Porque eu não vi isso. Porque ninguém me falou. Então, às vezes é complicado.” – Daniela Charmes

“Para mim é tranquilo. O pessoal mais novo me ajuda muito mesmo, com muitas coisas novas. Eles olham na Internet e me mandam.” – Cleitom Menezes

“Treinar uma pessoa para começar a trabalhar, era uma semana. Então, para um guri de 13 anos, 14 anos (o filho), eu precisei de dez minutos. Então, é bem diferente.” – Márcia Schneider

5.1.2.7 Desafios e Competências Empreendedoras

Os participantes enfrentam desafios relevantes no desenvolvimento de seus negócios, com destaque para a falta de tempo, decorrente da sobrecarga de funções, e para a dificuldade de contratação e retenção de mão de obra. Soma-se a isso a baixa valorização dos produtos e serviços na periferia, o que exige constante equilíbrio entre qualidade e preço acessível, além de dificuldades na divulgação, especialmente no ambiente digital.

Os negócios, em sua maioria, apresentam estruturas enxutas, com predominância de trabalho individual ou familiar e ausência de equipes formais, o que reforça a centralização das atividades nos próprios empreendedores.

Apesar desse cenário, destacam-se competências como experiência acumulada, capacidade de adaptação, conhecimento prático e persistência, que sustentam a continuidade das atividades e a superação dos desafios cotidianos.

"A gente não tem tempo para nada. Isso é complicado. O cara fica direto direto trabalhando e não tem lazer. Tu não tem um tempo até para pensar, para fazer algo diferente." – Cleitom Menezes

5.1.2.8 Propósito, Impacto e Sucesso

A noção de sucesso entre os participantes está associada ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, com valorização do tempo com a família, da estabilidade financeira sem excessos e da estruturação do próprio negócio. Esses elementos indicam uma busca por sustentabilidade e bem-estar, mais do que por crescimento acelerado.

O propósito, por sua vez, está relacionado à satisfação do cliente, ao impacto positivo na comunidade e à capacidade de inspirar outras pessoas, refletindo uma visão de trabalho conectada não apenas a resultados, mas também a significado e contribuição social.

"Tu tens o auge do sucesso num negócio teu." – Daniela Charmes

"Sucesso é eu conseguir ter momentos de lazer com meus filhos." – Márcia Schneider

5.1.2.9 Visão de Futuro, Crescimento e Sucessão

Os participantes demonstram objetivos claros voltados à estruturação financeira e organizacional de seus negócios, ao aumento da produção e da capacidade de atendimento, bem como à consolidação como referência em seus territórios de atuação.

Além disso, há um forte desejo de crescer sem perder o vínculo com a comunidade, mantendo a proximidade e o sentido coletivo de suas iniciativas. Soma-se a isso a busca por reconhecimento pelo trabalho e pela qualidade, indicando a valorização tanto do resultado quanto do percurso construído.

"Levar doçura, levar sabor, levar qualidade naquilo que eu faço e que o cliente sempre volte. A maior gratidão que tu tem de saber que tu tá no caminho certo, de que tu faz algo bom, é o cliente sempre voltar." – Daniela Charmes

"Empreender não é fácil. É complicado, sabe? Quero ser uma inspiração para muitas pessoas, as pessoas também podem. Como eu consegui, outras pessoas vão conseguir também." – Cleitom Menezes

"Na enchente perdi tudo, casa e trabalho. Recebi apoio do Sebrae, que me ajudou a me reerguer quando eu estava na pior fase da minha vida." – Cleitom Menezes

"É uma ponte, além dos cursos. A gente pode falar com outras pessoas para gerar serviço." – Márcia Schneider

"O Sebrae é a melhor porta que a periferia tem no momento de busca de conhecimentos e oportunidades." *– Daniela Charmes*

5.1.2.10 Relação do Empreendedor com o Sebrae

Há reconhecimento da importância de iniciativas de apoio, especialmente as gratuitas, como as oferecidas pelo Sebrae. Essas ações são percebidas como relevantes para o fortalecimento dos negócios.

Destaca-se a valorização de capacitações acessíveis, bem como a importância de um apoio prático voltado à gestão e ao desenvolvimento, alinhado às necessidades reais dos participantes.

5.1.3. GRUPO FOCAL GERAÇÃO Y/MILLENIALS

Os empreendedores Millennials de territórios periféricos demonstram um perfil dinâmico, orientado a propósito e aberto à inovação, com forte atuação em redes e impacto social. Apesar disso, enfrentam desafios estruturais relacionados ao acesso a recursos, sobrecarga e dificuldade de conexão com oportunidades estratégicas, evidenciando a importância de políticas e iniciativas que promovam a inclusão produtiva e a ampliação de redes.

5.1.3.1 Trajetória e Identidade Empreendedora

As trajetórias dos participantes são marcadas por reinvenção, busca por autonomia e constante adaptação às condições de vida na periferia. Nesse contexto, o empreendedorismo surge tanto por necessidade quanto por escolha, estando frequentemente associado à busca por flexibilidade, propósito e melhores condições de vida. Observam-se transições de carreira motivadas por fatores como maternidade, dificuldades logísticas e limitações de acesso ao trabalho formal, o que impulsiona a construção de novos caminhos profissionais. Além disso, há um forte vínculo com o território, com uma decisão consciente de empreender e permanecer na periferia, valorizando a comunidade local.

Destaca-se também a presença significativa de atividades ligadas à economia criativa, à cultura e ao impacto social, incluindo expressões como grafite, hip hop, escrita, jogos e o desenvolvimento de projetos sociais. Nesse cenário, consolida-se uma identidade empreendedora profundamente conectada à transformação social, ao sentimento de pertencimento e à busca por mobilidade social.

"Quando vim morar na Restinga, percebi a dificuldade de locomoção e acesso ao trabalho, então precisei me reinventar." – Jéssica

"Sou arte-educador e artista visual, trabalho com grafite." – Felipe

"Tudo que conquistamos foi dentro do bairro." – Maryanna

5.1.3.2 Planejamento, Gestão e Tomada de Decisão

Observa-se a predominância de trajetórias empreendedoras iniciadas sem planejamento formal, com aprendizagem construída ao longo do processo. Parte dos participantes relata ter começado "na prática", por meio de tentativa e erro, ajustando suas estratégias conforme as experiências vividas. Com o tempo, alguns desenvolveram uma atuação mais estruturada, passando a definir metas, elaborar estratégias e buscar ativamente oportunidades de crescimento. Nesse percurso, destaca-se a importância de acessar redes e recursos fora da periferia, bem como de "quebrar bolhas" como estratégia para ampliar horizontes e possibilidades.

Além disso, há uma percepção crítica em relação ao trabalho formal (CLT), frequentemente associado à falta de reconhecimento e à baixa remuneração em determinadas áreas, como o design, o que reforça a escolha pelo caminho do empreendedorismo como alternativa mais alinhada às expectativas dos participantes.

"Eu e meu marido largamos a CLT e começamos sem experiência, na cara e coragem." – Maryanna

"Aprendemos a empreender ao longo do tempo, principalmente por meio de editais." – Mano Cascata

"Não me identificava com o mercado tradicional, pela falta de valorização." – Pablo

5.1.3.3 Redes de Apoio e Relacionamentos

As redes de apoio se mostram fundamentais para a trajetória dos participantes, embora ainda sejam marcadas por limitações estruturais. Entre as principais fontes de suporte, destacam-se a família e amigos, as redes culturais (como o hip hop), as parcerias locais e o apoio informal entre empreendedores, que funcionam como importantes pontos de sustentação no dia a dia.

Apesar dessa base de apoio, são identificadas lacunas relevantes, especialmente a falta de apoio financeiro estruturado e a necessidade de suporte psicológico, aspectos que impactam diretamente a continuidade e o bem-estar dos participantes. Soma-se a isso a sobrecarga de trabalho, que se apresenta de forma ainda mais intensa para mulheres e mães.

Diante desse cenário, observa-se que, em alguns casos, os próprios empreendedores passam a criar suas próprias

redes e hubs colaborativos, como estratégia de sobrevivência e também de crescimento, fortalecendo vínculos e ampliando possibilidades dentro de seus contextos.

"Sou formada em Educação Física, mas saí da área formal por necessidade de ter horários flexíveis para cuidar da minha filha." – Jéssica

"Minha rede de apoio envolve instituições, projetos e parcerias." – Mano Cascata

"Minha rede de apoio sou eu, minha família e meus parceiros do hip hop." — Felipe

"Falta uma rede de apoio mais estruturada." — Paloma

5.1.3.4 Tecnologia e Inovação

A tecnologia é reconhecida como um elemento central para o negócio, embora com diferentes níveis de apropriação entre os participantes. Observa-se o uso frequente de redes sociais, especialmente o Instagram, como principal ferramenta de divulgação e conexão com o público. Em alguns casos, há a incorporação de tecnologias mais avançadas, como o uso de realidade virtual na produção artística, indicando iniciativas de inovação. Por outro lado, também se percebe certa dificuldade em acompanhar as transformações tecnológicas, o que pode limitar o aproveitamento dessas ferramentas.

De modo geral, os participantes demonstram maior familiaridade tecnológica em comparação a gerações anteriores, mas ainda enfrentam desafios na utilização estratégica, especialmente no que diz respeito à gestão e ao crescimento dos seus negócios.

"Na parte da divulgação do marketing digital, a gente utiliza bastante a parte da tecnologia." — Jéssica

"Eu digo que eu sou muito avesso às tecnologias. Eu gosto de separar. Nós temos o nosso pessoal técnico que faz isso, que são especialistas nessa área." — Mano Cascata

"Eu tenho uma boa relação. Eu acho que eu até deveria me aproximar mais, né? Me aprofundar mais nas tecnologias. Mas eu acho que, na medida do possível, eu tenho uma boa relação e faço bastante uso." – Felipe Eti Black

5.1.3.5 Aprendizado, Capacitação e Desenvolvimento

O aprendizado ocorre de forma contínua e híbrida entre os participantes, combinando experiência prática no dia a dia, trocas em redes culturais e sociais e a busca ativa por conhecimento voltado ao crescimento do negócio. Há uma percepção clara de que o empreendedor precisa estar em constante movimento e atualização, especialmente para acessar novas oportunidades e recursos, adaptando-se às demandas e transformações do contexto em que está inserido.

"Aprendi com a prática, com formações e trocas com outros artistas." – Felipe

"Busquei capacitação e desenvolvi minha própria marca de cosméticos. Hoje também capacito outras mulheres da comunidade para empreenderem." – Jéssica

5.1.3.6 Convívio entre Gerações

O convívio intergeracional é percebido como uma oportunidade de aprendizado entre os participantes. Há o reconhecimento de que as gerações mais jovens tendem a investir mais, trazendo novas perspectivas e formas de atuação. Também se observa a valorização da escuta ativa entre gerações, tanto em relação aos mais novos quanto aos mais velhos, favorecendo trocas mais ricas e construtivas.

De forma geral, há uma maior abertura ao diálogo intergeracional em comparação com a geração anterior, com ênfase na complementaridade entre diferentes experiências, conhecimentos e visões de mundo.

"As gerações estão se apresentando. Estão conseguindo acessar espaços que antes não tinham oportunidade, não tinham acesso. A minha relação com eles hoje é a escuta. Eu aprendo muito com a escuta deles. E eu busco sempre absorver o que eles trazem de melhor." – Jessica

"Muitas vezes tu pega essas pessoas a partir dos 25 anos, e elas até aproveitam mais (as formações oferecidas), porque elas já testaram mais coisas na vida, e elas já sabem mais o que elas querem. Então elas vão ter um foco maior naquilo ali que você está apresentando." – Sarah Ramos

5.1.3.7 Desafios e Competências Empreendedoras

Os participantes enfrentam desafios importantes relacionados à atuação individual, já que muitos empreendem

sozinhos. A falta de recursos para contratação de equipe intensifica esse cenário, contribuindo para a sobrecarga de trabalho e para a dificuldade de acessar as pessoas certas e conectar seus projetos a oportunidades.

Diante disso, são adotadas estratégias como a contratação informal de pessoas da própria rede, incluindo amigos e alunos, além da construção de redes próprias como forma de viabilizar e expandir as atividades.

Apesar das limitações, destacam-se competências como criatividade, capacidade de articulação, resiliência e uma forte orientação para impacto social, que sustenta e dá sentido às trajetórias.

"Como é que a gente ultrapassa a bolha? Para chegar nos contatos que a gente precisa e receber a confiança deles? Eu acho que esse acaba sendo um dos maiores desafios que eu tenho visto de empreender de dentro da comunidade." – Sarah

"A gente trabalha muito sem saber se vai dar certo." — Maryanna

"Hoje, uma das minhas maiores dificuldades é que eu sou sozinho, empreendendo. Ainda não tenho condições de contratar alguém para me ajudar nas funções." – Felipe Eti Black

5.1.3.8 Propósito, Impacto e Sucesso

A noção de sucesso entre os participantes é multidimensional, envolvendo diferentes dimensões que vão além do aspecto financeiro. Estão presentes elementos como o impacto social, especialmente na periferia, a realização pessoal, o retorno financeiro e o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. Destacam-se também ideias como "deixar um legado", "impactar a comunidade" e a possibilidade de, no futuro, olhar para trás e perceber o caminho construído e as conquistas alcançadas.

O dinheiro é reconhecido como importante, mas aparece mais associado à sustentabilidade e à satisfação pessoal do que como um indicador único de sucesso, compondo um conjunto mais amplo de valores e objetivos.

"Quero trazer mais oportunidades para o morro, especialmente na economia criativa." – Juliano

“Quero impactar mais mulheres periféricas.” — Paloma

“É conseguir ter dinheiro junto a uma coisa que me dê satisfação” — Sarah

“Sucesso é ver o cliente satisfeito.” — Maria

5.1.3.9 Visão de Futuro, Crescimento e Sucessão

Os participantes demonstram uma forte orientação para crescimento e expansão, expressa na criação de novos projetos e negócios, na ampliação da atuação para outros territórios, inclusive fora da periferia, e no desenvolvimento de iniciativas inovadoras com conexão internacional. Esse movimento também está associado à busca por um impacto ampliado, especialmente por meio de ações voltadas a jovens e mulheres periféricas.

Além disso, observa-se um desejo consistente por reconhecimento social e maior valorização do trabalho realizado. Esse percurso está diretamente ligado à busca por mobilidade social e à superação de barreiras estruturais, indicando que o crescimento desejado não é apenas econômico, mas também simbólico e social.

“Eu quero ser a primeira mulher bem-sucedida da minha família, para inspirar tanto a minha parte familiar quanto outras mulheres.” — Jéssica

“É uma vontade minha e do meu coletivo, se profissionalizar cada vez mais. Quem sabe, lá no futuro, talvez eu não consiga, mas talvez as novas gerações consigam se aposentar com o hip hop.” — Felipe

“Quero expandir e ser reconhecida.” — Maria

“Daqui a cinco anos, nós vamos estar, no mínimo, com uns 500 jovens fazendo intercâmbio. Já tem algumas cooperativas alemãs que a gente está entrando em contato. Então a gente está fazendo essa construção para isso: para, daqui a cinco anos, a gente estar ter esses jovens na Europa, fazendo intercâmbio cultural.” – Mano Cascata

5.1.3.10 Relação do Empreendedor com o Sebrae

São distintas as percepções que os empreendedores têm da instituição, mas todas seguem uma mesma tendência: enxergá-la como uma parceira para os seus negócios. Foi solicitado a todos que resumissem o seu olhar sobre o Sebrae em uma palavra.

"Sebrae é a rede de apoio." – Jéssica

"É consultoria." – Sarah

"Crescimento." – Maria

"Empreendedorismo." – Patrick

"Encaminhamento para oportunidade." – Paloma

"Ajuda." – Felipe

"Transformação." – Mano Cascata

5.1.4 GRUPO FOCAL GERAÇÃO Z

A Geração Z de territórios periféricos apresenta um perfil altamente autônomo, digital e orientado à liberdade, com forte rejeição a modelos tradicionais de trabalho e valorização do empreendedorismo como caminho para realização pessoal e impacto social. Apesar disso, enfrentam desafios relacionados à validação social, estruturação dos negócios e acesso a oportunidades, evidenciando a necessidade de apoio direcionado a essa nova lógica de empreender.

5.1.4.1 Trajetória e Identidade Empreendedora

Os participantes da Geração Z apresentam trajetórias marcadas pelo início precoce no empreendedorismo, fortemente influenciadas por interesses pessoais e pela busca por autonomia. Esse movimento se expressa de diferentes formas, como a continuidade de negócios familiares, a transformação de hobbies em fonte de renda e a escolha de empreender na própria área de formação, como design e publicidade.

Também se destaca a busca por qualidade de vida, acompanhada de uma rejeição mais explícita ao modelo tradicional de trabalho. Observa-se uma visão predominantemente negativa da CLT, associada à falta de liberdade, à baixa realização pessoal, à desconexão com propósito e à percepção de esforço elevado com pouco retorno. Nesse contexto, o empreendedorismo surge como alternativa, especialmente pela busca por autonomia e maior flexibilidade, além da possibilidade de construir uma melhor qualidade de vida, mais alinhada às expectativas e valores dos participantes.

Assim, o empreendedorismo aparece como uma decisão mais consciente e intencional, frequentemente conectada à identidade, ao propósito e ao estilo de vida dos participantes.

> *"Tenho 20 anos e sou cabeleireira há 8 anos. Comecei muito nova, sem planejamento nenhum." — Dani Porto*

> *"Tenho 18 anos e sou fundadora de uma marca de velas e produtos religiosos." – Dudinha do Eco (Maria Eduarda)*

> *"E é muito revolucionário quando você é uma mulher preta dona do seu próprio negócio." – Keysa (Keise)*

> *"A CLT é cruel. Não me vejo voltando a trabalhar em CLT." — Maurício Júnior (Mjay)*

5.1.4.2 Planejamento, Gestão e Tomada de Decisão

Predomina entre os participantes o início das atividades sem planejamento estruturado, com um processo de organização que se desenvolve de forma gradual ao longo do tempo. Muitos empreendimentos começam de maneira informal, com baixo investimento inicial e baseados em oportunidades imediatas.

O aprendizado ocorre, em grande parte, por tentativa e erro, sendo ajustado conforme as experiências vividas no dia a dia. Com o amadurecimento das atividades, observa-se uma busca posterior por maior estruturação e profissionalização dos negócios.

Há também relatos de início muito precoce, ainda na adolescência, o que evidencia a ausência de preparo formal, inclusive no ambiente escolar, reforçando a construção do conhecimento principalmente na prática.

"Quando começou, não tinha planejamento. O planejamento foi entrar no shopping, comprar um kit básico de fazer velas, e comecei a produzir e vender para amigos e família. Esse foi o meu planejamento inicial." – Dudinha do Eco (Maria Eduarda)

"Quando eu comecei, tinha 12 anos. Mesmo com 14, 15 anos, nem pensava em planejamento. Era tipo: peguei o dinheiro pra gastar e acabou. Não tinha separação (do dinheiro para o negócio e o pessoal). Não tinha nem ideia de como fazer isso." — Dani Porto

5.1.4.3 Redes de Apoio e Relacionamentos

As redes de apoio dos participantes incluem, principalmente no início, a família, além de clientes e redes informais que contribuem para a sustentação das atividades. Também se destacam as comunidades profissionais, como redes de designers, que funcionam como espaços de troca, aprendizado e oportunidades.

Apesar dessas conexões, há a percepção de baixo apoio estruturado, o que limita o desenvolvimento mais consistente dos negócios. Soma-se a isso a necessidade de maior validação social do trabalho jovem, indicando que, além de suporte técnico e financeiro, os participantes buscam reconhecimento e credibilidade para suas iniciativas.

"Eu tenho amigos que me auxiliam, são designers muito bons. Eles são uma rede de apoio. Eu estou num grupo de rede de apoio de designers do Brasil todo." – Mjay

“Meus pais foram fundamentais no início, inclusive financeiramente.” – Daniele (Dani Porto)

“A gente conta com quem está perto… família e amigos.” — Luan Elicker

5.1.4.4 Tecnologia e Inovação

A tecnologia ocupa um lugar central e naturalizado no cotidiano dos participantes da Geração Z, marcada pelo uso intenso de ferramentas digitais, pelo aprendizado predominantemente online e pela facilidade de acesso à informação. Nesse contexto, o ambiente digital se integra de forma orgânica às práticas pessoais e profissionais.

Ao mesmo tempo, emerge um contraponto relevante: a valorização do aprendizado humano e relacional, indicando que, apesar da forte presença da tecnologia, há reconhecimento da importância das trocas presenciais, das conexões interpessoais e das experiências compartilhadas no processo de desenvolvimento.

“A tecnologia é minha maior parceira.” — Keise

“Uso bastante tecnologia no meu dia a dia.” — Luan Elicker

“A tecnologia ajuda bastante, principalmente na divulgação. Ninguém empreende sem conseguir divulgar. Ao mesmo tempo, a internet facilita muito com que as outras pessoas aprendam a fazer as coisas e elas fazem sozinhas, sem recorrer a um empreendedor.” – Dani Porto

5.1.4.5 Aprendizado, Capacitação e Desenvolvimento

O aprendizado ocorre predominantemente por meio da internet, com acesso a conteúdos rápidos e acessíveis, além da realização de cursos curtos e de baixo custo. A autoaprendizagem também se destaca como uma estratégia central, permitindo que os participantes conduzam seus próprios processos de desenvolvimento. Mas não é unanimidade: há quem prefira a interação presencial para aprender.

Há a percepção de que o conhecimento está mais acessível do que em gerações anteriores, porém também mais fragmentado e acelerado, o que exige maior capacidade de organização e seleção das informações para que possam ser efetivamente aplicadas.

“Aprendo tudo pela internet, é rápido e fácil.” — Dani Porto

“Nunca fiz curso presencial, tudo que aprendi foi online.” — Maurício Júnior (Mjay)

“A internet nos facilita muito a ter conhecimento. Mas eu prefiro aprender com outro ser humano. Outro ser humano que me ensine, que me mostre, que repita. Que eu possa perguntar, que ela possa me responder.” – Luan Elicker

5.1.4.6 Convívio entre Gerações

O convívio intergeracional é marcado por tensões significativas, especialmente no que diz respeito ao reconhecimento das capacidades dos jovens. Há relatos de desconfiança sobre a qualidade do trabalho produzido, o que impacta a valorização de suas trajetórias. Observa-se também uma falta de compreensão, sobretudo por parte de gerações mais velhas, em relação a áreas como marketing digital, novas profissões e a própria economia digital. Esse distanciamento contribui para dificuldades de diálogo e entendimento entre as partes.

Além disso, surgem relatos de pressão familiar para seguir caminhos tradicionais, como o ingresso em concursos públicos, bem como a estigmatização de atividades digitais, frequentemente associadas à ideia de que “não se entende o que o jovem faz”, reforçando barreiras simbólicas e geracionais.

“As clientes mais velhas tinham muito preconceito. Perguntavam minha idade, e eu dizia 19 (anos), aí o preconceito já vinha: não, não é uma boa profissional, a profissional mais velha é melhor.” — Dani Porto

“Minha mãe falou para as amigas sobre o meu trabalho sem saber do que se tratava, aí veio para mim e disse: minha filha, o que é isso que tu trabalha? E eu: por quê? Porque elas ficaram encantadas. Só que eu não sei o que é isso. E eu falei: Mãe, é marketing digital. Então, esse é o meu maior desafio” — Keise

“O meu convívio pessoal e profissional aqui é muito bom, mas é uma experiência muito diferente ver o quanto as gerações mudaram ao longo do tempo. Cada um tem seu tipo de pensamento, extremamente diferente. Parece que cada um viveu num mundo e todo mundo se juntou num mundo aleatório.” — Luan Elicker

5.1.4.7 Desafios e Competências Empreendedoras

Os participantes enfrentam desafios importantes relacionados à instabilidade financeira, marcada pela sazonalidade das atividades, e à dificuldade de precificação, especialmente dentro da própria comunidade. Soma-se a isso a falta de reconhecimento do valor dos produtos locais, o que impacta diretamente a sustentabilidade dos negócios.

Outro ponto relevante é a necessidade de assumir múltiplas funções, exigindo aprendizado em diferentes áreas como gestão, vendas e produção. Em alguns casos, esse processo ocorre em paralelo à transição da CLT para o empreendedorismo, o que amplia as exigências e incertezas.

Apesar disso, destacam-se competências como adaptabilidade, domínio digital, criatividade e capacidade de aprendizado rápido, que permitem aos participantes responder com agilidade às demandas e desafios do contexto em que estão inseridos.

"A maior dificuldade que eu vejo, principalmente para quem é empreendedor em comunidade, é entender que, por ser de comunidade, não significa que é uma qualidade inferior ao que seria de um centro, de um bairro nobre. O profissional do teu lado não é ruim porque é de comunidade." — Luan Elicker

"Acho que a maior dificuldade é justamente sair dessa vibe CLT. Ah, mas não tem horário. Então eu trabalho quando eu quiser. Tem dias que eu posso trabalhar 20 horas e no outro não trabalhar. Então, quando a gente é totalmente responsável por uma empresa que está recém começando, tem que entender qual é a direção certa a se tomar." — Dudinha do Eco

"Os picos de atendimento mudam muito, conforme os meses. O final do ano é um pico muito alto para quem trabalha na área da beleza. Mas aí chega o início do ano, e baixa demais a demanda. A gente reluta, mas precisa fazer promoção. O engajamento também é bem complicado, aprender a mexer com divulgação." – Dani Porto

5.1.4.8 Propósito, Impacto e Sucesso

A noção de sucesso entre os participantes está fortemente associada à liberdade de tempo e autonomia, além da busca por qualidade de vida, convívio familiar e realização pessoal. Esses elementos indicam uma valorização de aspectos que vão além do desempenho financeiro. Também estão presentes dimensões como a independência financeira e a possibilidade de ajudar outras pessoas, compondo uma visão mais ampla e significativa de sucesso.

Os participantes demonstram forte interesse em gerar impacto, especialmente no contexto em que estão inseridos. Esse movimento se expressa no desejo de ser referência dentro da comunidade, fortalecendo sua atuação como exemplos positivos e próximos da realidade local. Também se destaca o interesse em capacitar outras pessoas, com ênfase em jovens e mulheres, ampliando oportunidades e promovendo desenvolvimento coletivo. Além disso, há a intenção de inspirar novos caminhos profissionais, contribuindo para que outras pessoas enxerguem possibilidades e construam suas próprias trajetórias.

> *"Quero ensinar outras meninas a trabalhar e ter um futuro melhor." — Dani Porto*

> *"Eu acredito que (sucesso) seja a gente ter a balança entre uma vida profissional próspera e de qualidade, e também a gente conseguir ter o lazer de viver a vida da boemia, das boas companhias." — Keise*

> *"Sucesso é conseguir viver a vida, aproveitar a vida e ser feliz com as pessoas que tu ama, que estão ao teu redor." — Dani Porto*

> *"Sucesso é viver a vida que tu sonha em ter." — Luan Elicker*

5.1.4.9 Visão de Futuro, Crescimento e Sucessão

Os participantes demonstram uma visão de futuro orientada ao crescimento pessoal e profissional, acompanhada da busca por prosperidade financeira e continuidade dos estudos. Esses elementos apontam para um movimento de desenvolvimento constante e intencional.

Também se destaca a intenção de ampliar o impacto social, reforçando o compromisso com transformações que vão

além do âmbito individual. Nesse contexto, observa-se uma forte conexão com o propósito e um desejo contínuo de evolução.

"Quero evoluir e ajudar outras pessoas." — Luan Elicker

"A gente influencia, né? Eu também sou da periferia, mas tem como melhorar. Tem como crescer na vida, sabe? Ser essa influência que as pessoas possam pensar que, se elas conseguem, eu também vou conseguir." – Dani Porto

5.1.4.10 Relação do Emprendedor com o Sebrae

Quando questionados sobre suas instituições de apoio de referência, nenhum participante citou o Sebrae (ver mais informações no tópico "Redes de Apoio e Relacionamentos"). Eles foram provocados a resumir sua percepção do Sebrae em uma palavra, e os resultados estão abaixo.

"Conhecimento" – Keise

"Oportunidade" – Dani Porto

"Luta" – Luan

5.2 SÍNTESE ANALÍTICA DOS RESULTADOS EM REGIÕES DESENVOLVIDAS

5.2.1 GRUPO FOCAL GERAÇÃO BABY BOOMERS

Os Baby Boomers de regiões desenvolvidas iniciam seus negócios de forma planejada e intencional, muitas vezes no pós-aposentadoria, como uma forma de manter propósito, autonomia e vínculo com suas histórias de vida. Os empreendimentos estão conectados a experiências pessoais e familiares, com decisões mais estratégicas, apoio de redes próximas e busca por capacitação antes e durante a trajetória.

Apesar de enfrentarem desafios com tecnologia e, por vezes, no reconhecimento da própria identidade empreendedora, destacam-se pela experiência, visão estratégica e valorização do aprendizado contínuo. O sucesso é entendido de forma ampla, envolvendo qualidade de vida, propósito e impacto, enquanto o futuro é orientado à continuidade, sustentabilidade e preservação de legados.

5.2.1.1 Trajetória e Identidade Empreendedora

As trajetórias dos participantes são marcadas por um empreendedorismo mais planejado e intencional, frequentemente associado a um novo ciclo de vida, especialmente no período pós-aposentadoria. Nesse contexto, os empreendimentos surgem como uma continuidade de propósito, mantendo os indivíduos ativos e engajados.

Destaca-se a busca por autonomia, realização pessoal e liberdade, elementos que orientam a decisão de empreender nessa fase. Ao mesmo tempo, observa-se uma dificuldade inicial em se reconhecer como empreendedor, especialmente em atividades como consultoria, que nem sempre são percebidas, de imediato, como negócio.

De modo geral, os negócios estão fortemente conectados às experiências de vida, aos interesses pessoais e às histórias familiares, o que confere sentido e identidade às iniciativas desenvolvidas.

> *"Nunca pensei em ser empreendedora… eu queria ser consultora. Mas o caminho me levou a empreender." — Betina*

> *"A Invernada Blessmann começou, eu já estava aposentado. Minha mulher, próximo de se aposentar. E surgiu a ideia, a partir das minhas filhas, de fazer passeios a cavalo." – Paulo Blessmann*

“E aí a gente resolveu: vamos botar um negócio aqui, fazer uma coisa bem italiana, né? Um pão, queijo, salame, um vinho, uma copa, alguma coisa do tipo para o pessoal ter algo para comer.” – Luiz Carlos Nunes

5.2.1.2 Planejamento, Gestão e Tomada de Decisão

Diferentemente do observado em territórios periféricos, há, entre os participantes, maior presença de planejamento prévio ao início dos negócios. Esse movimento se expressa na busca por capacitação antes de empreender, na identificação de nichos de mercado, como o público da terceira idade, e em uma estruturação inicial mais consciente das atividades.

Um exemplo relevante é o de empreendedoras que já atuavam com excursões e, a partir da demanda identificada, decidiram formalizar uma agência de viagens após um processo de qualificação. Esse tipo de trajetória evidencia uma tomada de decisão mais estratégica, baseada na experiência prévia e na leitura de oportunidades.

“Como professora, eu sempre trabalhei com um projeto e com planejamento. Mas eu me aprofundei, e aprendi muito nesse curso que eu fiz com o Sebrae naquela época.” – Noara Tubino

“Entrei em contato com o conceito de lixo zero e comecei a estudar sobre isso.” – Betina Bender

“Desde o início, entendemos que precisaríamos nos qualificar para atuar na área.” – Vitória

5.2.1.3 Redes de Apoio e Relacionamentos

As redes de apoio aparecem de forma mais estruturada e estratégica entre os participantes. Observa-se o incentivo de clientes e da própria comunidade, como em situações em que a demanda e o reconhecimento estimulam a formalização do negócio.

As relações familiares também desempenham um papel importante, servindo como base para a construção e sustentação dos empreendimentos.

Além disso, destacam-se redes sociais e de convivência mais consolidadas, que contribuem para a circulação de informações, oportunidades e fortalecimento das atividades.

"A ideia do negócio surgiu quando colegas sugeriram que organizássemos viagens." – Gisela

"A ideia surgiu a partir das minhas filhas, com passeios a cavalo." – Paulo Blessmann

5.2.1.4 Tecnologia e Inovação

O grupo apresenta um nível intermediário inicial de maturidade digital. A tecnologia já faz parte do cotidiano, principalmente em usos básicos como reuniões online e capacitações com apoio de instituições como o Sebrae, mas ainda não é utilizada de forma estratégica nos negócios.

A gestão segue majoritariamente tradicional, com pouca adoção de ferramentas digitais ou análise de dados, e a presença online dos empreendimentos é inicial. Por outro lado, há forte inovação no campo conceitual, especialmente em sustentabilidade e experiências, embora pouco conectada ao uso de tecnologia.

Em síntese, o grupo tem abertura para evoluir e boas bases de negócio, mas ainda precisa incorporar o digital como motor de crescimento e posicionamento.

"O meu negócio é muito inovador. O próprio produto é inovador para as pessoas" – Betina Bender

"A minha filha, a Mariana, é a que usa todas as outras ferramentas (digitais)." – Jurema

"A tecnologia, essa já pronta, ela custa. E como é um empreendimento muito pequeno, aqui acaba ficando um custo alto. E, para mim, não é amigável." – Paulo Blessmann

"Na verdade, eu não mexo muito por causa do medo, por isso eu prefiro deixar que a filha faça que ela faz melhor" – Luis Nunes

5.2.1.5 Aprendizado, Capacitação e Desenvolvimento

Os participantes demonstram uma valorização do aprendizado estruturado, evidenciada pela busca ativa por capacitação antes mesmo de iniciar o negócio.

Esse movimento contribui para uma entrada mais consciente e preparada no empreendedorismo. Também se observa um aperfeiçoamento contínuo, voltado à melhoria da qualidade dos serviços oferecidos, reforçando o compromisso com a excelência.

Nesse contexto, o conhecimento é percebido como base para a segurança na tomada de decisão, orientando escolhas mais consistentes e sustentáveis ao longo da trajetória.

"Se a gente ia trabalhar com turismo, a gente precisava estudar." — Gisela

"O Sebrae me deu as ferramentas que eu não tinha." — Noara

5.2.1.6 Convívio entre Gerações

A convivência entre gerações no grupo é, em geral, positiva e produtiva, com a experiência dos mais velhos trazendo autoridade e confiança. Os principais desafios aparecem nas diferenças de pensamento e gestão, especialmente entre gerações mais jovens e mais experientes, incluindo o uso de tecnologia e divisão de responsabilidades.

Em síntese, há alguns conflitos pontuais, mas que são superados com diálogo e adaptação, tornando a diversidade geracional mais um fator de força do que de problema.

"A empresa conta uma história de mãe e filha. Até hoje, a gente tem que gerenciar conflitos, porque eles surgem, porque a minha cabeça é uma, e a cabeça dela é outra." – Jurema

"Eu não tenho essa dificuldade de geração, inclusive de um certo ponto, até a idade contribui para dar mais autoridade, experiência." – Betina

5.2.1.7 Desafios e Competências Empreendedoras

Os participantes enfrentam desafios importantes relacionados ao reconhecimento da própria identidade como empreendedores, especialmente em contextos de transição de carreira no período pós-aposentadoria. Esse processo envolve também a construção de novos modelos de atuação, exigindo adaptação e ressignificação de trajetórias profissionais anteriores.

Apesar dessas dificuldades, destacam-se competências como a experiência acumulada ao longo da vida, a capacidade de planejamento, a visão estratégica e o relacionamento interpessoal, que contribuem de forma significativa para a consolidação e desenvolvimento dos empreendimentos.

"A questão financeira é um pouco mais difícil. O que não falta é conta para pagar." – Paulo Blessmann

5.2.1.8 Propósito, Impacto e Sucesso

O empreendedorismo aparece fortemente conectado ao propósito de vida, funcionando como uma extensão das escolhas pessoais e dos sentidos construídos ao longo da trajetória dos participantes. Ele também se relaciona à continuidade de histórias pessoais e familiares, mantendo vínculos com experiências e legados já existentes.

Outro aspecto relevante é a geração de significado para bens e patrimônios, como o uso da terra da família, que passa a ser ressignificada dentro das atividades empreendedoras. Nesse contexto, observa-se ainda uma preocupação com o meio ambiente, além da valorização da memória, da história e da identidade, reforçando um vínculo entre empreendimento, território e pertencimento.

"Desde 2022 vendo produtos de autocuidado e itens sem componentes tóxicos." – Betina Bender

"Sempre tivemos relação com cavalos e com a terra da família. A partir disso, estruturamos uma pousada com experiências voltadas à natureza." – Paulo Blessmann

"Quero contribuir com ações sustentáveis, mesmo após a aposentadoria." – Marilena

5.2.1.9 Visão de Futuro, Crescimento e Sucessão

Os negócios apresentam uma visão de futuro associada à sustentabilidade do empreendimento, buscando garantir sua continuidade ao longo do tempo de forma estável e consistente. Esse planejamento também se conecta à continuidade do legado familiar, preservando histórias, valores e construções já existentes.

Além disso, há uma forte ênfase na manutenção de vínculos afetivos com o

território, reforçando a importância das relações locais e do pertencimento como parte essencial da trajetória empreendedora.

"Hoje o negócio está consolidado e já passou por expansão." – Luiz Carlos Nunes

"Tenho o desejo de implementar um projeto de gestão de resíduos no condomínio onde moro." – Marilena

5.2.1.10 Relação do Empreendedor com o Sebrae

Os empreendedores percebem a instituição como uma parceira para os seus negócios. Foi solicitado a todos que resumissem o seu olhar sobre o Sebrae em uma palavra.

"Muito bom." – Luis Nunes

"Apoio." – Betina Bender

"Gratidão." – Marilena

"Parceria." – Noara Tubino

5.2.2 GRUPO FOCAL GERAÇÃO X

Os empreendedores da Geração X possuem trajetórias construídas com base na experiência prévia, ingressando no empreendedorismo por oportunidade, necessidade ou influência familiar. Apresentam negócios mais consolidados e uma identidade voltada à autonomia, estabilidade e crescimento gradual.

Reconhecem a importância da gestão, mas enfrentam dificuldades práticas, especialmente na organização financeira, uso de tecnologia e sobrecarga operacional. Ainda assim, valorizam o aprendizado contínuo, contam com redes de apoio técnico e atuam como ponte no convívio entre gerações.

Destacam-se pela resiliência e foco em resultados. Sua noção de sucesso combina prosperidade, qualidade de vida e realização pessoal, enquanto a visão de futuro prioriza a continuidade, a estabilidade e a consolidação dos negócios.

5.2.2.1 Trajetória e Identidade Empreendedora

As trajetórias dos participantes são marcadas por um empreendedorismo construído ao longo do tempo, com forte influência da experiência prévia como empregados. A entrada

no empreendedorismo ocorre por diferentes caminhos, como a identificação de oportunidades no próprio trabalho, situações de necessidade ou incentivo familiar, evidenciando a diversidade de motivações.

Há uma clara valorização da experiência anterior como base para empreender, contribuindo para decisões mais consistentes e para a estruturação dos negócios. De modo geral, observa-se um perfil mais consolidado, com empreendimentos já organizados e em operação há mais tempo.

Nesse contexto, a identidade empreendedora está associada à autonomia, à estabilidade e a um processo de construção gradual, refletindo trajetórias mais maduras e contínuas.

"Não ser funcionário de ninguém é algo muito importante para mim."
— Joceli Freitas

"Trabalhamos com turismo desde 2006, como uma empresa familiar."
– Jairo Gärtner

5.2.2.2 Planejamento, Gestão e Tomada de Decisão

O grupo demonstra consciência da importância da gestão, reconhecendo seu papel central para o desenvolvimento dos negócios. No entanto, enfrentam desafios práticos na execução, especialmente em aspectos como organização financeira, contabilidade e controle do negócio, com destaque para as dificuldades vivenciadas no contexto do MEI. A sobrecarga operacional também aparece como um fator que impacta diretamente a gestão, limitando o tempo e a energia disponíveis para planejar e acompanhar as atividades de forma mais estruturada.

Embora o planejamento esteja presente, ele nem sempre se concretiza de maneira sistemática. Nesse sentido, evidencia-se um ponto importante: os participantes conhecem a relevância da gestão, mas ainda enfrentam limitações na sua aplicação no dia a dia.

"Perco dinheiro por falta de controle e organização." – Mariluse Menezes

"Quando consegui acesso a financiamento, consegui crescer." – Adiles Cantarelli

5.2.2.3 Redes de Apoio e Relacionamentos

As redes de apoio dos participantes apresentam características específicas, com menor menção espontânea à família como principal fonte de suporte. Ainda assim, há exceções relevantes, como no caso de participantes que destacam o apoio do pai e do marido como fundamentais para a trajetória empreendedora.

Observa-se também a presença de apoio institucional, como o Sebrae, além de suporte técnico oferecido por pessoas próximas, especialmente em áreas como contabilidade e orientação para gestão.

Como insight, destaca-se a presença marcante da figura masculina como suporte, o que pode indicar uma baixa valorização ou invisibilidade da mulher no processo decisório, refletindo aspectos culturais presentes na geração analisada.

"Meu pai sempre me incentivou a ter meu próprio negócio." – Adiles Cantarelli

"É importante ter um homem ao meu lado no negócio, pois ele me ajuda a ser ouvida (enquanto mulher)." – Adiles Cantarelli

5.2.2.4 Tecnologia e Inovação

A tecnologia aparece como um desafio relevante para os participantes, especialmente no que se refere à resistência inicial ao uso de ferramentas digitais. Há dificuldades relacionadas a sistemas financeiros e ao controle contábil, o que impacta a gestão mais estruturada dos negócios.

De modo geral, o aprendizado ocorre por necessidade, à medida que as demandas do próprio negócio exigem a incorporação dessas ferramentas. Ainda assim, há o reconhecimento de que a tecnologia é essencial para a continuidade e organização das atividades.

Apesar das barreiras iniciais, observa-se uma capacidade de adaptação gradual, indicando que, mesmo não sendo algo natural, a tecnologia vai sendo incorporada ao longo do tempo como parte do processo de desenvolvimento dos empreendimentos.

"Meu filho mora em Portugal e está sempre tentando me ajudar, porque eu relutei muito para não usar a tecnologia, mas hoje em dia não tem como não usar." – Joceli Freitas Weide

"Eu não gosto. Não tenho muita apreciação pela tecnologia." – Adiles Cantarelli

5.2.2.5 Aprendizado, Capacitação e Desenvolvimento

O grupo demonstra forte valorização do aprendizado contínuo, reconhecendo sua importância para a manutenção e o desenvolvimento dos negócios. Há uma preferência pelo aprendizado presencial, especialmente pela possibilidade de interação, troca de experiências e esclarecimento de dúvidas em tempo real.

Embora o aprendizado digital seja aceito como alternativa, observa-se um menor engajamento nesse formato, indicando que ele não substitui totalmente a experiência presencial para esses participantes.

De modo geral, há um entendimento consolidado de que aprender continuamente é essencial para sustentar e aprimorar as atividades empreendedoras.

"Eu tenho que aprender todo dia, né? Todo dia é um aprendizado. É contínuo." – Fátima

"Quando a gente aprende, eles modernizam e a gente tem que aprender de novo. Então, para mim, essa é uma das grandes dificuldades." – Joceli Freitas Weide

5.2.2.6 Convívio entre Gerações

Diferentemente de outros grupos, observa-se uma visão mais positiva do convívio intergeracional, sem a presença marcante de conflitos. Os participantes tendem a enxergar as demais gerações como fonte de atualização e estímulo para inovação, valorizando as trocas e aprendizados possíveis nesse contato.

Nesse contexto, destaca-se um insight relevante: a Geração X atua como ponte entre gerações, conectando diferentes formas de pensar, trabalhar e se relacionar, o que contribui para maior equilíbrio e integração nos ambientes em que estão inseridos.

"Geração mais nova não quer ir para o mato, quer ir para o computador, para o videogame." – Charles (Bike and Trekking)

"Eu tenho vendedoras bem jovens. Uma delas toma conta do meu computador, e faz em 20 minutos o que eu faria em uma tarde." – Mariluse

5.2.2.7 Desafios e Competências Empreendedoras

Os participantes enfrentam desafios importantes relacionados à gestão de seus negócios, com destaque para a gestão financeira e contábil, o uso de tecnologia e a sobrecarga operacional, que limita a dedicação a atividades mais estratégicas. Soma-se a isso a necessidade de avançar na profissionalização da gestão, buscando maior organização e controle.

Apesar dessas dificuldades, destacam-se competências como a experiência acumulada, a resiliência, a capacidade de adaptação e o foco em resultados, que sustentam a continuidade das atividades e contribuem para a evolução dos empreendimentos.

"Hoje tenho equipe, tenho estrutura, mas tenho muita dificuldade na gestão financeira." – Mariluse Menezes

"Tivemos um susto ao perceber que não tínhamos controle financeiro adequado." – Jana Mello

5.2.2.8 Propósito, Impacto e Sucesso

A definição de sucesso entre os participantes combina dimensões práticas e subjetivas, articulando prosperidade financeira, qualidade de vida e realização pessoal. Esses elementos se complementam, indicando uma visão que integra resultados concretos com bem-estar e satisfação. Também se destaca a contribuição social, expressa em aspectos como a educação dos filhos e o impacto ambiental, ampliando o sentido do sucesso para além do indivíduo.

Expressões como "estar bem consigo e com as pessoas", "alcançar metas de forma prazerosa" e "melhorar a vida das pessoas" refletem essa perspectiva, na qual o sucesso está ligado tanto a conquistas quanto à forma como elas são vividas e compartilhadas.

"O que me motiva é trabalhar para mim e para minha família." – Joceli Freitas

"Sucesso é a gente estabelecer metas, tanto na área emocional, social, financeira, em todas as áreas da vida, e conseguir alcançar essas metas." – Adiles

5.2.2.9 Visão de Futuro, Crescimento e Sucessão

Os participantes apresentam uma forte intenção de continuidade em seus negócios, com foco na manutenção e no aprimoramento do que já foi construído. A visão de futuro está mais associada à estabilidade e à consistência das atividades ao longo do tempo. Observa-se um menor interesse por rupturas ou mudanças radicais, indicando uma postura mais cautelosa e orientada à consolidação.

Como insight, destaca-se que se trata de uma geração que construiu seus caminhos ao longo dos anos e, neste momento, busca consolidar e sustentar essas conquistas.

“Estou me preparando para novas oportunidades de desenvolvimento na região.” – Marlene

“Hoje tenho uma escola consolidada e quero deixar esse legado para minhas filhas.” – Adiles Cantarelli

5.2.2.10 Relação do Empreendedor com o Sebrae

O Sebrae é percebido pelos empreendedores como um parceiro de apoio e desenvolvimento, oferecendo capacitação, consultoria e incentivo à formalização e à estruturação dos negócios, especialmente nos momentos iniciais da trajetória empreendedora.

"Eu morava em Uruguaiana. E daí a gente veio embora para Santa Maria e aqui a gente já assistiu às palestras no Sebrae e tudo. Abrimos um MEI e temos até hoje com um armazém." – Joceli Freitas

“Já tinha decidido que, ao entrar este ano, eu ia procurar o Sebrae. Eu preciso me organizar financeiramente, porque uma empresa não se sustenta dessa forma. Então eu fui convidada a participar dessa pesquisa. Nada é por acaso.” – Mariluse

5.2.3 GRUPO FOCAL GERAÇÃO Y/MILLENIALS

Os empreendedores da Geração Y em regiões desenvolvidas seguem trajetórias intencionais, muitas vezes marcadas por transições de carreira, buscando alinhar realização pessoal e crescimento financeiro. O empreendedorismo aparece como escolha consciente, associada à autonomia e à construção de um projeto de vida mais significativo.

Apresentam maior organização na gestão, com uso estratégico de tecnologia, ferramentas digitais e apoio especializado, sem abrir mão do relacionamento humano. Mantêm redes de apoio diversificadas e uma postura constante de aprendizado e aprimoramento.

Enfrentam desafios como gestão de pessoas e alta concorrência, mas se destacam pela adaptabilidade e visão estratégica. Sua noção de sucesso combina qualidade de vida, retorno financeiro e tempo com a família, orientando uma atuação voltada ao crescimento sustentável e equilibrado.

5.2.3.1. Trajetória e Identidade Empreendedora

Os participantes apresentam trajetórias marcadas por intencionalidade, mobilidade profissional e busca por realização pessoal e financeira. Observam-se diferentes perfis, incluindo empreendedores com vocação desde cedo, motivados pelo desejo de "vencer na vida", e trajetórias de transição de carreira, nas quais indivíduos deixam áreas tradicionais, como indústria e saúde, para investir em negócios próprios.

Em alguns casos, há influência familiar, especialmente em setores como turismo e transporte, contribuindo para a escolha do caminho empreendedor. De modo geral, o empreendedorismo aparece como uma alternativa para trabalhar com o que se gosta e, ao mesmo tempo, ampliar a renda.

Nesse contexto, consolida-se uma identidade empreendedora mais estruturada, associada à autonomia, ao crescimento financeiro e à realização pessoal, refletindo uma escolha mais consciente e alinhada aos objetivos de vida dos participantes.

"Eu queria dar certo na vida, então comecei a buscar maneiras de empreender." – Thiago Lopes

"Eu via muito potencial meu dentro de outras empresas e quis transformar isso em algo meu." – Eduardo W. Muck (Publicitário)

"Empreender está no sangue." – Samyá Rossi

5.2.3.2 Planejamento, Gestão e Tomada de Decisão

Diferentemente do observado em territórios periféricos, há maior presença de planejamento estruturado entre os participantes, ainda que com variações no nível de formalização. Alguns realizam um planejamento contínuo e estratégico, enquanto outros adotam formas mais informais ou não sistemáticas de organização.

Nesse processo, observa-se o uso de ferramentas digitais, sistemas de gestão e, em alguns casos, o apoio de profissionais especializados, contribuindo para maior organização das atividades.

De modo geral, o planejamento está diretamente relacionado ao nível de maturidade do negócio e ao setor de atuação, influenciando a forma como cada participante estrutura e conduz suas estratégias.

"Hoje eu faço tudo sozinha, mas sempre com planejamento." – Samyá Rossi

"Planejamento financeiro é essencial para o negócio funcionar." – Aldacir Martini Nervis

"Planejamento evita muita dor de cabeça." – Eduardo Rizzi Pin

"Hoje eu vejo acesso à informação muito fácil. Tem cursos online, o Sebrae muito próximo, dando assessoria e tal. Mas, quando eu comecei, não tive acesso logo a isso. Então, eu fui fazendo como eu achava." – Tati Gärtner

5.2.3.3 Redes de Apoio e Relacionamentos

As **r**edes de apoio dos participantes são relevantes e diversificadas, envolvendo diferentes esferas de suporte. A família, especialmente cônjuges e pais, aparece como base emocional e, em alguns casos, também financeira. Além disso, destacam-se sócios e parceiros estratégicos, bem como o apoio de profissionais especializados, como consultorias e equipes, que contribuem para o desenvolvimento dos negócios.

Observa-se, no entanto, que o apoio inicial nem sempre é positivo, havendo relatos de resistência familiar em alguns casos. Com o tempo e a evolução dos empreendimentos, ocorre uma validação progressiva, à medida que os resultados se tornam mais visíveis e consolidados.

“A minha mãe (me apoiou). Ela sempre foi a favor. Ela me deu total apoio e eu saí daqui só com a coragem mesmo de enfrentar algo novo.” – Samyá

“Eu, na chocolateria, tive apoio da minha família, do meu marido na época, bastante apoio da minha mãe, que é confeiteira.” – Flaviane

“Procurei fazer consultoria de tudo que vocês possam imaginar.” – Thiago

5.2.3.4 Tecnologia e Inovação

A tecnologia é amplamente incorporada aos negócios e utilizada de forma estratégica, com destaque para o uso de ferramentas como CRM, sistemas de gestão, redes sociais, especialmente o Instagram, além de inteligência artificial e outras plataformas digitais.

Ao mesmo tempo, há o reconhecimento de que parte dos clientes, especialmente os mais velhos, ainda valoriza o atendimento presencial. Isso exige dos participantes a capacidade de equilibrar o uso do digital com o relacionamento humano, integrando eficiência tecnológica e proximidade no atendimento.

“Eu tenho um CRM de vendas. Eu tenho o BI, que é um business intelligence para ter toda a parte da assistência financeira. A gente criou agora e colocamos em prática.” – Thiago Lopes

“Para a gente do turismo é o Whatsapp, mesmo. E os e-mails, que a gente tem que ter tudo registrado.” – Sâmya

5.2.3.5 Aprendizado, Capacitação e Desenvolvimento

Os participantes demonstram um comportamento ativo na busca por conhecimento, recorrendo a cursos, consultorias e grupos de empreendedores como forma de aprimorar suas práticas. Também utilizam plataformas digitais, como YouTube, Instagram e ferramentas de inteligência artificial, ampliando o acesso a informações e referências.

Além disso, o aprendizado com pares e práticas de benchmarking, como o uso de cliente oculto, aparecem como estratégias relevantes para observar o mercado e qualificar o próprio negócio. Nesse contexto, há uma clara valorização do aprendizado contínuo como fator essencial para o crescimento e a evolução dos empreendimentos.

"Buscar estudo e entrar na área de marketing mudou completamente minha trajetória." – Eduardo W. Muck (Publicitário)

"Comecei atendendo em casa e fui crescendo aos poucos." — Francis

"Para aprender hoje é Instagram, porque os grandes profissionais do salão de beleza fazem muito, muito marketing no Instagram. Então tu tem que ir lá e ver o que eles estão fazendo." – Aldacir

5.2.3.6 Convívio entre Gerações

O convívio intergeracional é percebido como um desafio relevante no contexto dos negócios. Entre os profissionais mais jovens, há uma percepção de menor comprometimento e maior rotatividade, o que impacta a estabilidade das equipes. Já os profissionais mais velhos são associados a maior responsabilidade e consistência nas atividades.

No relacionamento com clientes, observa-se que as gerações mais velhas são consideradas mais fáceis de lidar, devido ao compromisso e à previsibilidade, enquanto as gerações mais jovens são percebidas como mais instáveis em suas demandas e comportamentos.

Além disso, destacam-se dificuldades relacionadas à adoção tecnológica por parte de clientes mais velhos, o que exige adaptações no atendimento e reforça a necessidade de equilibrar diferentes formas de interação.

"Então, pessoas mais velhas demoram um pouco mais, mas também têm um comprometimento maior com a empresa, ficam mais tempo. Já os jovens não, né? Logo procuram outro lugar." – Tati Gartner

Temos muitos clientes acima de 50 anos que chegam no salão e, às vezes, nem sabem o que é Instagram." – Aldacir

5.2.3.7 Desafios e Competências Empreendedoras

Os participantes enfrentam desafios relevantes relacionados à gestão de seus negócios, com destaque para a dificuldade em lidar com mão de obra e gestão de pessoas, além da presença de concorrência desqualificada ou informal, que impacta a percepção de valor no mercado. Soma-se a isso a falta de padronização em alguns setores e a competição com grandes players digitais, especialmente em áreas como o turismo online.

Apesar desse cenário, observam-se competências importantes que sustentam a atuação dos participantes, como a capacidade de adaptação, a gestão estratégica, a visão de mercado e a busca constante por qualificação, elementos que contribuem para o posicionamento e a competitividade dos negócios.

"A experiência em diferentes empresas me deu visão estratégica para meu negócio." – Eduardo W. Muck (Publicitário)

"No começo eu tomava decisões muito pelo feeling… Hoje, com sócio, temos gestão mais profissional." – Thiago Lopes

5.2.3.8 Propósito, Impacto e Sucesso

A noção de sucesso entre os participantes é multifatorial, envolvendo a busca por qualidade de vida e tempo com a família, retorno financeiro, crescimento do negócio e reconhecimento profissional. Esses elementos compõem uma visão equilibrada, que articula resultados objetivos com bem-estar pessoal.

Como diferencial, destaca-se que o sucesso está mais associado à família fora do negócio, e não necessariamente à construção de um legado empresarial, como observado em gerações anteriores, como os Baby Boomers. Isso indica uma mudança de perspectiva, na qual o trabalho é importante, mas não ocupa o centro absoluto da vida.

"As pequenas conquistas têm que ser valorizadas. Sucesso não é só tu estar no topo." – Samyá Rossi

"É um negócio ter o suporte para a sua vida, para ter qualidade de vida." – Eduardo W. Muck

5.2.3.9 Visão de Futuro, Crescimento e Sucessão

Os participantes demonstram uma busca por crescimento estruturado, com interesse em consolidar e expandir seus negócios de forma consistente. Essa movimentação está acompanhada de uma preocupação com a sustentabilidade financeira, indicando atenção à viabilidade e à continuidade das atividades.

De modo geral, observa-se uma atuação mais pragmática e orientada a resultados, com foco em estratégias que permitam desenvolvimento sólido e maior estabilidade ao longo do tempo.

“O que me motiva é ver um projeto dando certo e poder colher os frutos lá na frente.” — Thiago Lopes

5.2.3.10 Relação do Empreendedor com o Sebrae

Foi solicitado aos participantes que descrevessem o Sebrae em uma palavra. Os resultados estão a seguir.

“Parceiro.” – Aldacir Martini Nervis

“Apoio.” – Eduardo W. Muck

“Futuro.” – Thiago Lopes

“Qualificação.” – Tati Gärtner

“Conhecimento.” – Samyá Rossi

5.2.4 GRUPO FOCAL GERAÇÃO Z

Os empreendedores da Geração Z apresentam um perfil em construção, marcado por experimentação, flexibilidade e múltiplas formas de entrada no empreendedorismo. Muitos conciliam diferentes atividades e operam negócios ainda em estágio inicial, com baixa consolidação. Suas trajetórias são dinâmicas, guiadas por oportunidades, necessidade ou continuidade familiar, refletindo uma identidade empreendedora ainda em formação, baseada em tentativa e erro.

A gestão tende a ser mais intuitiva e pouco estruturada, com baixa formalização de processos, embora a tecnologia seja central e amplamente dominada, funcionando como base dos negócios. As redes de apoio envolvem família, pares e instituições, mas também apresentam conflitos geracionais, especialmente na comunicação e no uso de tecnologia. Apesar de desafios como gestão de pessoas, imaturidade profissional e sobrecarga, destacam-se pela adaptabilidade, rapidez de aprendizado e familiaridade com o digital.

A noção de sucesso é ampla e contemporânea, envolvendo liberdade, qualidade de vida, reconhecimento e propósito. Já a visão de futuro é flexível e pouco linear, com menor apego ao negócio como identidade fixa e maior abertura para mudanças, mobilidade e novas oportunidades ao longo do tempo.

5.2.4.1 Trajetória e Identidade Empreendedora

As trajetórias dos participantes são marcadas por experimentação e flexibilidade, com diferentes portas de entrada no empreendedorismo, seja por oportunidade, continuidade familiar ou necessidade. Esse movimento revela percursos diversos, muitas vezes construídos a partir das condições e possibilidades de cada momento.

Identificam-se diferentes perfis, como empreendedores por herança, especialmente em negócios familiares, empreendedores por descoberta, que encontram no cotidiano novas formas de atuação, e perfis híbridos, que conciliam trabalho formal (CLT) com atividades empreendedoras.

De modo geral, a identidade empreendedora ainda está em formação, com forte presença de tentativa e erro e de múltiplos caminhos sendo percorridos simultaneamente, refletindo um processo dinâmico de construção e adaptação.

"Eu literalmente caí de paraquedas no empreendedorismo." – Fernanda

"Minha empresa surgiu de uma sequência de situações que foram se encaixando." – Vitória Saviano

"Eu sou a primeira da minha família a seguir um caminho diferente, todos trabalhavam para outras pessoas." – Larita Zandonai

"Quero construir meu nome antes de crescer." – Alan Dias Coser

"A gente decidiu criar o turismo rural para manter o negócio vivo." – Michele Zwick

5.2.4.2 Planejamento, Gestão e Tomada de Decisão

Predomina entre os participantes a ausência de planejamento estruturado, com muitos iniciando seus empreendimentos sem uma estratégia definida. Esse início mais espontâneo reflete uma entrada no empreendedorismo guiada

por oportunidades imediatas ou necessidades do momento.

Embora existam alguns casos pontuais de maior organização, observa-se, de modo geral, uma baixa formalização de processos e uma gestão ainda predominantemente intuitiva, o que impacta a consistência e o desenvolvimento dos negócios ao longo do tempo.

"Por mais que tenha feito a faculdade de Turismo e pós em Administração, a empresa turística foge muito do padrão de o que uma empresa precisa ter organizado de faturamento. Então toda a organização estratégica que eu aprendi nos cursos e em todo o resto, eu não consegui aplicar na minha empresa de uma forma muito prática." – Fernanda

"A gente abriu a empresa mesmo sem saber tudo de marketing." – Vitória Saviano

"Eu comecei sem planejamento e sem saber exatamente onde queria chegar." – Larita Zandonai

5.2.4.3 Redes de Apoio e Relacionamentos

As redes de apoio dos participantes são diversificadas, envolvendo desde a família, especialmente pais, até parceiros e cônjuges que contribuem diretamente para o desenvolvimento dos negócios. Também se destacam instituições locais, como prefeitura, cooperativas e universidades, além do apoio de profissionais técnicos, como contadores.

A família exerce uma influência significativa, que pode ser tanto positiva quanto desafiadora ao longo da trajetória empreendedora. Nesse contexto, surgem também conflitos geracionais, especialmente em negócios familiares, marcados por diferenças de linguagem, visão e formas de conduzir as atividades.

"Foi com apoio de outras pessoas que comecei a me organizar melhor." – Larita Zandonai

"É muito importante ter esses espaços para trocar com outros jovens empreendedores." – Lázaro Foss

"Trabalhar com família não é a coisa mais fácil do mundo." – Fernanda

5.2.4.4 Tecnologia e Inovação

A tecnologia assume um papel central e estruturante para essa geração, sendo a base sobre a qual os negócios são construídos. Observa-se um uso intensivo de ferramentas digitais para comunicação, gestão e ganho de produtividade, integrando diferentes funções de forma ágil e eficiente.

Como diferencial, destaca-se a preferência por processos digitais e registros automatizados, com rejeição a práticas analógicas, como ligações telefônicas sem registro, que dificultam o controle e a organização das informações.

Nesse contexto, evidencia-se um ponto-chave: a tecnologia não é apenas um suporte, mas sim a base do negócio, orientando a forma como as atividades são planejadas, executadas e acompanhadas.

"Eu acho que vale muito o investimento de tu trazer tudo da maneira mais tecnológica sempre, porque tempo é dinheiro. E geralmente a tecnologia vem para economizar o teu tempo." – Vitória Saviano

"Sou abençoado porque eu tenho um gênio na empresa. Ele criou um sistema único a custo zero. Eu dou baixa no estoque com o QR Code pelo próprio Google Planilhas. Aparece lá o número de série da peça, aparece o QR Code e a precificação. Então, a minha operação ficou muito mais rápida até nas vendas por causa disso." – Lázaro

5.2.4.5 Aprendizado, Capacitação e Desenvolvimento

O aprendizado ocorre de forma relacional, construído pela vivência cotidiana. Mesmo partindo de perfis criativos e, muitas vezes, resistentes à autoridade, os participantes demonstram que amadurecem ao transformar dificuldades práticas, conselhos familiares e apoios institucionais em desenvolvimento pessoal, emocional e profissional.

"Eu tive que aprender com o tempo a entender o que meu pai queria passar e se isso era útil ou não para mim, porque eu também sou bastante reativo. E principalmente vindo dele, né?" – Lázaro

“Meus pais sempre foram da parte criativa. E eu puxei isso deles. Então essa parte de gestão e administração, eu não nasci com o dom disso. Aí eu fui aprender porque eu precisava.” – Fernanda

“Tenho dificuldade na contratação de pessoas: mais velhas são obsoletas para o tipo de serviço que oferecemos mas têm comprometimento, e as mais jovens não têm maturidade e responsabilidade porém têm muito mais conhecimento.” – Vitória Saviano

5.2.4.6 Convívio entre Gerações

O convívio intergeracional apresenta tensões relevantes entre os participantes, especialmente no que diz respeito à dificuldade de comunicação, com destaque para as relações com os pais. Também se observa resistência de gerações mais velhas em relação à tecnologia, além de diferenças de linguagem e mentalidade, o que contribui para desalinhamentos no dia a dia.

Ao mesmo tempo, emerge uma autocrítica da própria geração, que reconhece limitações como falta de maturidade profissional, dificuldades de comunicação e postura, maior sensibilidade a feedbacks e medo de errar. Esse movimento indica uma consciência sobre os próprios desafios, abrindo espaço para desenvolvimento e aprimoramento nas relações e no ambiente de trabalho.

“Eu acredito que todo mundo da minha geração, quando vai para algum lugar ou quer conhecer alguma coisa, entra no Instagram, procura no Google, vê fotos. Já os mais velhos ligam e querem saber tudo por telefone. Eu, sinceramente, tenho pavor dessas pessoas, porque gosto de ter tudo escrito, bonitinho — o que eu mandei, o que eu não mandei (no WhatsApp).” – Fernanda

5.2.4.7 Desafios e Competências Empreendedoras

Os participantes enfrentam desafios importantes relacionados à gestão de seus negócios, com destaque para a gestão de pessoas e a comunicação interna, especialmente em contextos marcados pela imaturidade das equipes. Soma-se a isso a necessidade de equilibrar múltiplas atividades e avançar na estruturação dos empreendimentos.

Apesar dessas dificuldades, observam-se competências relevantes, como a facilidade com tecnologia, a capacidade de adaptação rápida e a abertura para aprendizado, que contribuem para lidar com as demandas e promover a evolução dos negócios.

"A operação castiga a estratégia." – Alan Dias Coser

"No início, a gente só trabalhava para pagar as contas." – Larita Zandonai

5.2.4.8 Propósito, Impacto e Sucesso

A definição de sucesso entre os participantes é multifacetada e alinhada a valores contemporâneos. Envolve a busca por liberdade, seja financeira, geográfica ou de tempo, além da valorização da saúde mental e da qualidade de vida. Também estão presentes dimensões como reconhecimento e construção de identidade, e, em alguns casos, a continuidade de legado familiar. Esses elementos revelam uma compreensão mais ampla do que significa alcançar sucesso.

Expressões como "não ser escravo do trabalho", "mostrar para a família que deu certo" e "ser referência" ilustram essa visão, marcada pelo desejo de autonomia, validação e realização pessoal.

"O que mais me motiva de estar no turismo é perceber que o legado que meus pais queriam deixar não ficou perdido, porque a colônia sempre foi da minha família." – Fernanda

"O sucesso é ter liberdade financeira, liberdade geográfica, liberdade de tempo. É ter segurança de que, aconteça o que acontecer comigo, com a minha família, não preciso me preocupar com dinheiro." – Vitória Saviano

"Sucesso pra mim é ter a sanidade mental no mundo caótico que a gente vive." – Larita

5.2.4.9 Visão de Futuro, Crescimento e Sucessão

Os participantes apresentam visões diversas em relação ao futuro de seus negócios e trajetórias. Alguns demonstram interesse em um crescimento mais estruturado, com o objetivo de sair da operação e assumir um papel mais estratégico na condução das atividades.

Por outro lado, há aqueles que priorizam a mobilidade, inclusive com possibilidades internacionais, e se mostram mais abertos a mudanças de trajetória ao longo do tempo.

De modo geral, observa-se um menor apego ao negócio como uma identidade fixa, indicando maior abertura para mudar de caminho conforme novas oportunidades, interesses e contextos surgem.

"Nosso objetivo é escalar o negócio, inclusive para fora do estado e do país." – Vitória Saviano

"Eu digo que hoje, não me vejo mais voltando a trabalhar em uma empresa, das sete da manhã até quase meio-dia. Consigo organizar tudo o que tenho para fazer, não preciso deixar o meu filho com outra pessoa. Eu mesma consigo tirar esse tempo para cuidar dele." – Larita

5.2.4.10 Relação dos Empreendedores com o Sebrae

Os participantes associaram o nome Sebrae a ajuda, apoio, suporte. É assim que enxergam a instituição, como parceira de seus negócios.

"O Sebrae sempre foi uma instituição que apoiou desde o começo, com cursos, profissionalização da galera que estava trabalhando conosco, apoio nas feiras e eventos." – Lázaro

"A gente usa o Observatório do Sebrae para fazer essas análises, e também outras IAs." – Vitória

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo demonstra que o empreendedorismo é profundamente moldado pela interseção entre o contexto territorial e os marcos geracionais. O território atua como um condicionante estrutural que define o acesso a recursos e redes, enquanto a geração funciona como um condicionante comportamental que molda valores e a relação com a tecnologia.

Ficou evidente que, nas regiões periféricas, o empreendedorismo é majoritariamente uma estratégia de sobrevivência e emancipação social, enquanto nas regiões desenvolvidas ele se configura como uma escolha estratégica voltada à qualidade de vida e autonomia. Independentemente do contexto, observou-se que o sucesso está sendo redefinido: ele ultrapassa o lucro financeiro para incluir saúde mental, propósito e impacto na comunidade.

Embora este estudo ofereça percepções profundas sobre o fenômeno empreendedor, é fundamental considerar algumas limitações inerentes à sua execução. Primeiramente, a natureza qualitativa da pesquisa, fundamentada na realização de grupos focais com 58 participantes, prioriza a construção de narrativas ricas e a identificação de padrões comportamentais em detrimento da representatividade estatística. Portanto, os achados refletem as subjetividades desse grupo específico e não podem ser generalizados para toda a população empreendedora do Rio Grande do Sul.

Somado a isso, o recorte geográfico concentrou-se em cidades específicas do estado, como Porto Alegre, Caxias do Sul, Canoas e outros municípios do interior gaúcho. Essa delimitação implica que as realidades observadas podem variar significativamente em outras regiões do Brasil, que possuem contextos culturais, econômicos e sociais distintos. Outro ponto relevante é a barreira digital imposta pelo formato da coleta de dados; o uso de grupos focais online pode ter restringido a participação de empreendedores com baixíssima fluidez digital ou com dificuldades de conexão estável, ainda que o estudo tenha buscado incluir perfis com variados níveis de maturidade tecnológica.

Por fim, deve-se considerar a fluidez das categorias geracionais utilizadas. Conforme destacado no referencial teórico, as divisões entre Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z não são rótulos rígidos ou determinísticos.

Essas classificações funcionam como ferramentas interpretativas que sofrem variações consideráveis dependendo da trajetória individual, do nível educacional e, especialmente, da classe social e do território em que o empreendedor está inserido.

A partir das lacunas identificadas e dos novos horizontes descortinados por esta investigação, desenham-se caminhos para pesquisas futuras que busquem aprofundar a compreensão sobre o ecossistema empreendedor e suas transformações. Um foco sugerido é o estudo específico da Geração Alpha, composta por indivíduos nascidos após 2010. Por interagirem com a tecnologia de forma horizontal e imersiva desde o nascimento, eles representam a próxima onda de empreendedores, trazendo novas lógicas de aprendizado prático e personalizado que desafiam os modelos tradicionais.

Ademais, torna-se necessário o desenvolvimento de uma pesquisa de base quantitativa para validar, em larga escala, as tendências e comportamentos identificados nesta etapa qualitativa. Enquanto os grupos focais permitiram captar narrativas e percepções profundas, a aplicação de métodos estatísticos possibilitará generalizações mais robustas sobre como os marcadores geracionais e territoriais influenciam o mercado de trabalho.

Outra vertente possível para investigação diz respeito ao impacto de eventos climáticos e crises ambientais na trajetória dos negócios. Relatos de participantes sobre desastres, como as enchentes vivenciadas no Rio Grande do Sul, evidenciam que tais crises alteram profundamente a resiliência e a identidade empreendedora, exigindo estudos que analisem como esses fatores externos reconfiguram a gestão e a sobrevivência dos empreendimentos em diferentes territórios.

No campo das desigualdades sociais, sugere-se ampliar as investigações sobre o recorte de gênero e a gestão do cuidado. É fundamental compreender como o chamado "trabalho reprodutivo" (cuidado com o lar e a família) impacta a sustentabilidade dos negócios conduzidos por mulheres, especialmente em territórios periféricos onde a sobrecarga doméstica frequentemente entra em conflito com a gestão profissional.

Por fim, recomenda-se analisar como essas dinâmicas intergeracionais se manifestam em setores específicos, como a economia criativa, o agronegócio e o turismo rural. Como esses nichos apareceram de forma proeminente nos grupos, um olhar segmentado pode revelar como diferentes gerações aplicam a inovação e o planejamento em áreas com exigências técnicas e culturais distintas.

REFERÊNCIAS

BARROS NETO, João Pinheiro de; PEIXOTO, Luiz Gustavo. Intraempreendedorismo e geração Z. In: Reflexões e Inovações Nacionais no Século XXI em Ciências Humanas e Sociais. [S.l.: s.n.], 2022. v. 1, cap. 38. Disponível em: https://institutos-cientia.com/wp-content/uploads/2022/05/capitulo-humanas-38.pdf.

BATISTA, Adelle Talita Matos; BESSA, Leandro. As gerações como público de segmentação em campanhas de publicidade. Mestrado Profissional Inovação em Comunicação e Economia Criativa. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2024. Disponível em: https://portalrevistas.ucb.br/index.php/AIS/article/view/14674.

BIELER, Andreas; MORTON, Adam David. The dialectical matrix of class, gender and race. EPF: Philosophy, Theory, Models, Methods and Practice, v. 4, n. 3, p. 311-326, 2024.

CARVALHO, Nayoma Cristina da Silva Mol; SANTOS, Emanuelle Cristini Paulo; SARRACENI, Jovira Maria. Geração X, Y e Z e os fatores motivacionais relacionados ao trabalho. Universitário@ - Revista Científica do UniSALESIANO, Lins, n. 23, jan./dez. 2021.

COSME, Natália Monteiro. Comportamento das gerações Baby Boomers, X e Y no ambiente de trabalho. 2016. Monografia (Graduação em Administração) — Faculdade Norte Capixaba de São Mateus, São Mateus, 2016. Disponível em: https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2019/04/revista-mundo-academico-v12-n17-completa.pdf.

DOT DIGITAL GROUP. **As gerações e suas formas de aprender**. Florianópolis: DOT digital group, [s.d.]. Disponível em: https://dotgroup.com.br/as-geracoes-e-suas-formas-de-aprender/.

FONTES, Leonardo. A emergência do empreendedorismo periférico: a formação de novas subjetividades em meio ao mercado, ao estado e à sociedade nas margens urbanas. SciELO Preprints, 2023. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.6817.

GATTI, Bernardete A. Estudos quantitativos em educação. **Educação e pesquisa**, v. 30, n. 01, p. 11-30, 2004.

HSR SPECIALIST RESERCHEARS. **Movimentos Geracionais** - Verdades e mitos sobre os valores e o consumo das novas gerações. São Paulo, 2022. Disponível em: https://share.google/PhJlzaZ96YSxNcaSA.

KRÜGER, Cristiane; RAMOS, Lucas Feksa. Comportamento empreendedor, a partir de características comportamentais e da intenção empreendedora. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE), São Paulo, v. 9, n. 4, p. 528-555, set./dez. 2020. Disponível em: https://regepe.org.br/regepe/article/view/1544.

LOPES, Gabriel Vieira; BARROS, Gustavo Cardoso; MARTINS, Priscila; NOGUEIRA, Matheus Lira. Empreendedorismo e o conflito geracional: estudo com universitários. Revista de Administração da Faccat, [S.l.], 2025. Disponível em: https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/4019.

LUCHIARI, Andréia Cristina Gardelin. Estudo sobre a influência de diferentes gerações para aplicar a gestão adequada na equipe, 2020. Artigo científico (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana, 2020. Trabalho apresentado no XI Congresso de Logística das Faculdades de Tecnologia do Centro Paula Souza - FatecLog Bragança Paulista, , 2020. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/4937.

DE SOUZA MINAYO, Maria Cecília. O desafio da pesquisa social. In: DE SOUZA MINAYO, Maria Cecília; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Editora Vozes Limitada, 2024.

NOVAES, Simone. Perfil geracional: um estudo sobre as características das gerações dos veteranos, baby boomers, x, y, z e alfa. In: VII SINGEP, 2018, São Paulo. Anais. São Paulo: SINGEP, 2018. https://singep.org.br/7singep/resultado/428.pdf.

REIS, Patricia Nunes Costa et al. O alcance da harmonia entre as gerações Baby Boomers, X e Y na busca da competitividade empresarial no século XXI. In: X SEGeT, 2013, Resende. Anais... Resende: AEDB, 2013. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418322.pdf.

RIBEIRO, Amanda Fagundes. Gênero e comportamento empreendedor: um estudo exploratório na cidade de Ituiutaba-MG. 2020. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020. Disponível em: https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/30683.

SILVA, Glenda Ferreira da et al. Relações comportamentais da geração Y na gestão de equipes de gerações anteriores. Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, n. 10, out. 2019. Disponível em: https://www.eumed.net/rev/cccss/2019/10/relacoes-comportamentais-geracao.html.

SILVEIRA, Paula Soares de Melo. Motivação Empreendedora da Geração Y. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/35743/35743.PDF.

TELLES, Lívia Catarina Matoso dos Santos; MENDONÇA, João Guilherme Rodrigues; SILVA, Rosiele Pinho Gonzaga da. Desigualdades de gênero no contexto da Sociedade Capitalista. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 13383-13396, fev. 2022.

TOLEDO, P. B. F.; ALBUQUERQUE, R. A. F.; MAGALHÃES, A. R. O comportamento da geração Z e a influência nas atitudes dos professores. In: IX SEGeT, 2012, Resende. Anais... Resende: AEDB, 2012.

ZOMER, Luisa Bunn; SANTOS, Aline Regina; COSTA, Kelly Cristina de Oliveira. O perfil de alunos do curso de Administração: um estudo com base nas gerações X, Y e Z. Revista GUAL, Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 198-221, maio 20

SEBRAE