

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

GUILHERME MIGUEL SILVA SANTOS
PAULO HENRIQUE TAVARES

**A CONTRIBUIÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMS CPAQ PARA O
DESENVOLVIMENTO DO PERFIL DE ESTUDANTES EMPREENDEDORES**

AQUIDAUANA-MS

2025

GUILHERME MIGUEL SILVA SANTOS
PAULO HENRIQUE TAVARES

**A CONTRIBUIÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMS CPAQ PARA O
DESENVOLVIMENTO DO PERFIL DE ESTUDANTES EMPREENDEDORES**

Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso para cumprimento dos requisitos do curso de Bacharel em Administração, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, sob a orientação da Professora Karoline Ferreira Kinoshita Goes.

AQUIDAUANA - MS

2025



ATA DE APROVAÇÃO / APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (TCC) 2025

Aos vinte e seis dias do mês de novembro do ano de dois mil e vinte e cinco, os acadêmicos **Guilherme Miguel Silva Santos e Paulo Henrique Tavares** apresentaram, perante a banca examinadora composta pelas professoras abaixo assinadas, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), intitulado:

“A CONTRIBUIÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMS CPAQ PARA O DESENVOLVIMENTO DO PERFIL DE ESTUDANTES EMPREENDEDORES”

Após a apresentação e apreciação do trabalho, a banca examinadora considerou os acadêmicos **APROVADOS**. Ressalta-se que a aprovação final do TCC está condicionada ao envio da versão final do trabalho, em formato PDF, por meio do Sistema Acadêmico (SISCAD) e para o e-mail da Coordenação do Curso de Administração, até a data limite de **01 de dezembro de 2025**.

As principais observações da banca foram:

- Realização das alterações indicadas, conforme registrado nos arquivos encaminhados à discente pelos membros da banca examinadora.

Banca Examinadora:

- Presidente: Profa. Dra. Karoline Ferreira Kinoshita Goes
- Membro: Profa. Dra. Ana Grazielle Lourenço Toledo
- Membro: Profa. Dra. Gercina Gonçalves da Silva

Acadêmica:

Guilherme Miguel Silva Santos

Paulo Henrique Tavares

Aquidauana, 26 de novembro de 2025.

NOTA
MÁXIMA
NO MEC

UFMS
É 10!!!



Documento assinado eletronicamente por **Karoline Ferreira Kinoshita Goes, Professora do Magistério Superior**, em 26/11/2025, às 15:14, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

NOTA
MÁXIMA
NO MEC

UFMS
É 10!!!



Documento assinado eletronicamente por **Gercina Gonçalves da Silva, Professora do Magistério Superior**, em 26/11/2025, às 15:18, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

NOTA
MÁXIMA
NO MEC

UFMS
É 10!!!



Documento assinado eletronicamente por **Ana Graziele Lourenço Toledo, Professora do Magistério Superior**, em 26/11/2025, às 15:39, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

NOTA
MÁXIMA
NO MEC

UFMS
É 10!!!



Documento assinado eletronicamente por **GUILHERME MIGUEL SILVA SANTOS, Usuário Externo**, em 26/11/2025, às 15:54, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

NOTA
MÁXIMA
NO MEC

UFMS
É 10!!!



Documento assinado eletronicamente por **Paulo Henrique Tavares, Usuário Externo**, em 26/11/2025, às 17:45, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufms.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **6063793** e o código CRC **246B601B**.

COLEGIADO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (BACHARELADO)

Rua Oscar Trindade de Barros, 740 - Bairro da Serraria

Fone:

CEP 79200-000 - Aquidauana - MS

A CONTRIBUIÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMS CPAQ PARA O DESENVOLVIMENTO DO PERFIL DE ESTUDANTES EMPREENDEDORES

Guilherme Miguel Silva Santos - guilherme.miguel@ufms.br

Paulo Henrique Tavares - paulo_tavares@ufms.br¹

Karoline Ferreira Kinoshita Goes - karoline.kinoshita@ufms.br²

RESUMO: O empreendedorismo tem assumido papel crescente no desenvolvimento econômico e social, tornando essencial compreender como a formação acadêmica contribui para o desenvolvimento de competências necessárias à gestão de negócios. Este estudo teve como objetivo analisar de que forma o curso de Administração contribui para o desenvolvimento das competências empreendedoras de estudantes do 6º semestre em diante que já possuem empreendimentos próprios. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, qualitativa e descritiva, utilizando um questionário estruturado e entrevistas semiestruturadas realizadas com nove estudantes-empREENDEDORES do 6º semestre em diante da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Aquidauana. Os resultados indicaram que áreas como Marketing, Finanças e Gestão de Pessoas são percebidas como fundamentais para o desempenho gerencial, enquanto competências como planejamento, liderança, resiliência e busca de informações foram reconhecidas como fortalecidas ao longo da formação. As entrevistas também revelaram que atividades práticas, especialmente projetos de extensão, contribuíram de maneira significativa para a aplicação do conhecimento teórico na gestão cotidiana dos negócios. Observou-se, ainda, que os estudantes do 6º semestre em diante reconhecem avanços na capacidade de organizar tarefas, tomar decisões e planejar o crescimento de seus empreendimentos. Conclui-se que o curso de Administração exerce influência relevante no desenvolvimento das competências empreendedoras analisadas, embora existam desafios relacionados à integração entre teoria e prática. Os achados reforçam a importância de metodologias aplicadas e práticas extensionistas no processo formativo de futuros empreendedores.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Competências empreendedoras; Formação em Administração; Estudantes-empREENDEDORES.

ABSTRACT: Entrepreneurship has increasingly played a significant role in economic and social development, making it essential to understand how academic training contributes to the competencies required for business management. This study aimed to analyze how the Business Administration program supports the development of entrepreneurial competencies among sixth- and eighth-semester students who already own their own businesses. The research is characterized as applied, qualitative, and descriptive, using a structured questionnaire and semi-structured interviews conducted with nine student-entrepreneurs from the Federal University of Mato Grosso do Sul, Câmpus de Aquidauana. The results indicate that areas such as Marketing, Finance, and People Management are perceived as fundamental for managerial performance, while competencies such as planning, leadership, resilience, and information-seeking were recognized as strengthened throughout the program. The interviews

¹ Graduandos em Administração pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul.

² Doutora em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

also revealed that practical activities, especially extension projects, significantly contributed to applying theoretical knowledge to the daily management of the businesses. Additionally, students reported improvements in their ability to organize tasks, make decisions, and plan the growth of their ventures. The study concludes that the Administration program exerts an important influence on the development of entrepreneurial competencies, although challenges remain in bridging theory and practice. The findings reinforce the importance of applied methodologies and extension activities in the training of future entrepreneurs.

Keywords: Entrepreneurship; Entrepreneurial competencies; Business Administration education; Student-entrepreneurs.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo se consolidou como um fenômeno central para o desenvolvimento econômico e social, envolvendo criação de valor, tomada de riscos e capacidade de gestão (DORNELAS, 2021). No Brasil, onde a atividade empreendedora figura entre as mais elevadas, observa-se a atuação de empreendedores motivados tanto pela necessidade quanto pela oportunidade (SEBRAE, 2023). Nesses contextos, desenvolver competências adequadas torna-se essencial para a sobrevivência e competitividade dos negócios.

A formação em Administração contribui para esse desenvolvimento ao propor a integração entre teoria, prática e resolução de problemas, conforme orientam as Diretrizes Curriculares Nacionais. Competências empreendedoras, entendidas como conhecimentos, habilidades e atitudes aplicadas à inovação e à mobilização de recursos, sustentam decisões fundamentais no cotidiano das organizações (SEBRAE, 2023). A universidade, portanto, desempenha papel relevante na construção dessas capacidades.

Apesar disso, estudos como os do Global Entrepreneurship Monitor indicam dificuldades na aplicação prática do conhecimento teórico adquirido ao longo da graduação. Esse cenário evidencia a necessidade de investigar a efetividade da formação. Assim, formula-se o problema central desta pesquisa: de que forma o curso de Administração contribui para o desenvolvimento das competências empreendedoras dos estudantes do 6º semestre em diante que já atuam como empreendedores?

Para responder ao problema, o objetivo geral consiste em analisar como o curso contribui para o desenvolvimento dessas competências entre estudantes do 6º semestre em diante que já possuem negócios próprios.

Os objetivos específicos incluem identificar as áreas consideradas mais relevantes para a prática empreendedora, verificar as competências percebidas como desenvolvidas e apontar possíveis lacunas entre o conteúdo ministrado e as demandas da gestão de negócios.

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, qualitativa e descritiva, envolvendo nove estudantes-empresendedores da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Aquidauana (UFMS/CPAQ). Os dados foram obtidos por meio de questionário e entrevistas semiestruturadas, permitindo analisar como os participantes relacionam a formação acadêmica ao gerenciamento de seus negócios.

Por fim, o trabalho organiza-se em: introdução; referencial teórico; procedimentos metodológicos; análise e discussão dos resultados; considerações finais; e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico reúne os conceitos e discussões que fundamentam a presente pesquisa. Inicialmente, são abordados o empreendedorismo e sua importância no cenário econômico e social, incluindo fatores estruturais e comportamentais que influenciam o perfil dos empreendedores. Em seguida, discute-se sobre a formação em Administração e o desenvolvimento das competências empreendedoras, além de estudos e relatórios que relacionam o ensino superior às práticas de gestão adotadas por estudantes que já possuem empreendimentos. Esses elementos oferecem a base teórica necessária para a análise dos resultados.

2.1 EMPREENDEDORISMO

2.1.1 Conceito

O empreendedorismo pode ser compreendido como um processo de criação de valor que demanda tempo, esforço e disposição para assumir riscos, tendo como retorno inovação, independência e desenvolvimento econômico e social (Chiavenato, 2012). Neste sentido, Costa (2023) afirma que o empreendedorismo é a atitude de “encarar os desafios de frente”, sem se intimidar com a necessidade de esforço e as adversidades que surgem pelo caminho.

Para Dornelas (2021), o empreendedorismo trata da capacidade de transformar ideias em negócios concretos, articulando criatividade, planejamento e gestão para gerar impacto

sustentável. O empreendedorismo, assim, ultrapassa a simples abertura de empresas, revelando-se como força estratégica que impulsiona mudanças e fomenta o progresso.

Esses conceitos reforçam que o empreendedorismo não deve ser reduzido apenas como prática de abertura de negócios, mas como um fenômeno comportamental e social que se manifesta na disposição dos indivíduos em transformar oportunidades em realidades sustentáveis.

Sob essa perspectiva, Pitombeira et al. (2023) apontam que fatores como educação, criatividade e paixão empreendedora têm influência decisiva na intenção de empreender, especialmente em contextos emergentes como o brasileiro.

Nesse mesmo sentido, Bastos et al. (2024) evidenciam que as pesquisas recentes associam o empreendedorismo a dimensões de inovação, conhecimento e impacto social, apontando para sua relevância no fortalecimento da longevidade e competitividade das empresas. Dessa forma, o conceito consolida-se como multidimensional e dinâmico, unindo práticas de gestão, comportamentos individuais e contribuições coletivas, afirmando seu papel estratégico no desenvolvimento econômico e social contemporâneo.

2.1.2 Perfil do empreendedor brasileiro

Ao considerar o empreendedorismo como fenômeno multidimensional que envolve inovação, atitude e impacto social, torna-se relevante compreender como esse conceito se manifesta na realidade nacional. Pesquisas do *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* indicam que o Brasil apresenta uma das maiores taxas de atividade empreendedora do mundo, mas grande parte dessas iniciativas decorre da necessidade de geração de renda, o que evidencia características específicas do perfil brasileiro (GEM BRASIL, 2024).

Apesar de o Brasil apresentar um alto índice de atividade empreendedora, esse movimento não está apenas associado à inovação, mas também às condições estruturais que impulsionam indivíduos a criarem seus negócios. Dornelas (2021) observa que fatores como instabilidade econômica, desemprego e informalidade contribuem para que muitos brasileiros encontrem no empreendedorismo uma alternativa de sobrevivência e autonomia, o que diferencia esse perfil de contextos em que predomina o empreendedorismo por oportunidade.

Grande parte do perfil empreendedor brasileiro está associada aos micro e pequenos negócios, em especial aos Microempreendedores Individuais (MEIs). Segundo levantamento do Sebrae (2023), esses empreendedores concentram-se, em sua maior parte, nos setores de comércio e serviços, iniciando suas atividades com recursos próprios e enfrentando desafios

ligados à formalização e à sustentabilidade dos negócios, o que evidencia tanto a resiliência quanto os problemas estruturais que caracterizam o cenário nacional.

Além disso, o empreendedor brasileiro contemporâneo é marcado pela forte presença digital, com destaque para o uso de redes sociais e aplicativos como canais de vendas e relacionamento com clientes. O relatório GEM Brasil mais recente, de 2024, aponta que mais de 90% dos empreendedores utilizam ferramentas digitais para comercializar produtos e serviços, revelando que a tecnologia se tornou elemento central para a consolidação e expansão dos negócios em nosso país (GEM BRASIL, 2024).

Dessa forma, o perfil do empreendedor brasileiro revela-se multifacetado, combinando fatores estruturais que impulsionam iniciativas por necessidade (Dornelas, 2021), a resiliência dos micro e pequenos negócios (SEBRAE, 2023) e a crescente digitalização do ambiente empresarial (GEM BRASIL, 2024). Esse conjunto de características aponta tanto para os desafios quanto às potencialidades do cenário nacional, introduzindo a necessidade de compreender as competências empreendedoras que sustentam esse perfil e possibilitam seu fortalecimento.

2.1.3 Competências empreendedoras

As competências empreendedoras podem ser compreendidas como um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes que habilitam o indivíduo a identificar oportunidades, mobilizar recursos e transformar ideias em resultados reais e consistentes. Nessa perspectiva, abrangem desde capacidades de planejamento e inovação até a adaptação frente a riscos e incertezas, compondo um conjunto prático para a condução de negócios em diversos contextos (Dornelas, 2021).

Além disso, as competências não se limitam ao domínio técnico e conhecimento formal, mas abrangem também aspectos comportamentais essenciais, como iniciativa, resiliência, liderança e disposição para assumir riscos. Chiavenato (2012) ressalta que é justamente a integração entre essas atitudes individuais e as capacidades de gestão que fortalece o desempenho empreendedor e diferencia aqueles que se destacam no mercado.

O relatório mais recente do *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* mostra que o desenvolvimento de competências empreendedoras no Brasil está cada vez mais associado ao domínio de tecnologias digitais, à capacidade de inovar e à flexibilidade diante de cenários difíceis. Segundo o estudo, a habilidade de aprender continuamente e de adaptar-se

rapidamente a mudanças tornou-se determinante para a sobrevivência e expansão dos empreendimentos no país (GEM BRASIL, 2024).

Além da capacidade de adaptação tecnológica, o fortalecimento das competências empreendedoras também envolve o desenvolvimento de comportamentos que se manifestam e se aprimoram na prática cotidiana dos negócios. De acordo com o Sebrae (2023), competências como persistência, planejamento, busca de informações e autoconfiança são decisivas para o sucesso do empreendedor e podem ser melhoradas conforme o indivíduo vivencia os desafios e oportunidades do mercado. Assim, o aprendizado adquirido na experiência de empreender contribui para integrar habilidades técnicas e comportamentais, tornando o empreendedor mais preparado para lidar com contextos de constante transformação.

Em síntese, as competências empreendedoras constituem um conjunto dinâmico de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao indivíduo agir de forma criativa e estratégica diante das transformações do ambiente. Dornelas (2021) destaca que essas competências se manifestam na capacidade de inovar e buscar soluções diante da incerteza, enquanto o Global Entrepreneurship Monitor (2024) evidencia que fatores como aprendizado contínuo e adaptação são determinantes para a sustentabilidade dos negócios. Dessa forma, compreender a natureza dessas competências é essencial para avaliar como diferentes contextos podem potencializá-las, favorecendo o fortalecimento do perfil empreendedor em um cenário cada vez mais competitivo e digital.

2.2 ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO E FORMAÇÃO EMPREENDEDORA

2.2.1 O curso de Administração no Brasil e sua proposta de formação

A formação em Administração no Brasil surgiu da necessidade de preparar profissionais capazes de atuar estrategicamente em um cenário econômico em constante transformação. Regulamentada pela Lei nº 4.769/1965, consolidou-se como base para o desenvolvimento organizacional e a profissionalização da gestão, buscando integrar teoria e prática e promovendo competências voltadas à liderança, à tomada de decisão e ao comportamento empreendedor (BRASIL, 1965).

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do curso de Administração focam em uma formação que vai além do domínio técnico, buscando gerar profissionais críticos, criativos e empreendedores frente às transformações sociais e tecnológicas (BRASIL, 2018).

Nessa perspectiva, Dolabela (2008) reforça que o ensino empreendedor deve estimular a autonomia e o protagonismo, tornando o estudante um agente ativo na construção do próprio aprendizado e no desenvolvimento de atitudes empreendedoras.

Nos últimos anos, o curso de Administração passou a incorporar a disciplina de Empreendedorismo em sua estrutura curricular, seja como componente obrigatório ou eletivo. Essa inclusão reflete a orientação das DCNs para a estruturação de competências empreendedoras e a integração entre teoria e prática, fomentando a formação de profissionais inovadores e protagonistas de suas próprias trajetórias (BRASIL, 2018; CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2021).

Rocha e Freitas (2014) também destacam que o curso de Administração deve integrar teoria e prática por meio de metodologias ativas, como projetos, empresas juniores e incubadoras. Essas experiências ampliam a reflexão crítica e desenvolvem competências empreendedoras, tornando o estudante mais preparado para aplicar o conhecimento acadêmico na solução de desafios reais do mercado.

Apesar dos avanços, o ensino de Administração ainda enfrenta desafios para consolidar uma formação verdadeiramente empreendedora. O relatório GEM Brasil (2024) aponta que, embora os estudantes reconheçam a importância do ensino superior na construção de habilidades, muitos ainda têm dificuldade em aplicar o conhecimento teórico à prática dos negócios. Essa lacuna evidencia a necessidade de metodologias mais dinâmicas e integradas à realidade empreendedora.

2.2.2 As principais áreas da Administração: marketing, finanças, gestão de pessoas, operações e estratégia

A formação em Administração prepara profissionais capazes de integrar diferentes funções organizacionais. Desde Fayol (1990), que sistematizou as funções administrativas em: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, a área evoluiu para um modelo mais dinâmico e interconectado. Drucker (2011) reforça que a Administração é uma prática social que combina conhecimento, responsabilidade e ação, exigindo do gestor a articulação entre múltiplas áreas voltadas à inovação e à eficácia.

O marketing é a área responsável por compreender o mercado e conectar produtos ou serviços às necessidades dos consumidores. Sua função é criar valor e posicionar a marca de forma competitiva, por meio da gestão de relacionamento e da comunicação eficaz. De acordo com Kotler, Keller e Chernev (2024), o marketing contemporâneo vai além da simples venda,

buscando compreender e satisfazer necessidades humanas e sociais de maneira inovadora, sustentável e orientada à criação de valor para o cliente e para a sociedade.

Já a área de finanças é responsável pelo controle dos recursos organizacionais, garantindo sustentabilidade financeira e capacidade de investimento. Envolvendo decisões sobre captação, aplicação e gestão do capital, essenciais para a continuidade dos negócios. Conforme Gitman e Zutter (2017), a administração financeira moderna busca maximizar o valor da empresa e equilibrar risco e retorno, contribuindo para a estabilidade e o crescimento de longo prazo dos empreendimentos.

A gestão de pessoas tem como principal foco o desenvolvimento do potencial humano dentro da empresa, promovendo o engajamento, a produtividade e o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. Chiavenato (2023) afirma que essa área busca integrar pessoas e organizações, reconhecendo o capital humano como principal diferencial competitivo. Assim, investir em pessoas significa fortalecer o negócio e estimular a inovação contínua.

De suma importância, a área de operações é o coração de uma organização, sendo responsável pela gestão dos processos produtivos e eficiência na entrega de produtos e serviços, buscando otimizar recursos, reduzir custos e assegurar qualidade em todas as etapas. Segundo Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018), a administração da produção envolve o planejamento, controle e melhoria contínua dos processos, visto que transforma insumos em valor para o cliente, além de sustentar a competitividade organizacional.

Por fim, a área de estratégia orienta a organização na definição e execução de objetivos de curto, médio e longo prazo, equilibrando a visão de futuro com a capacidade de adaptação às mudanças no ambiente empresarial. Johnson, Whittington e Scholes (2020) ressaltam que a estratégia é um processo dinâmico, que envolve análise, decisão e aprendizado contínuo, se consolidando como elemento central para a competitividade e a sustentabilidade de uma organização.

Juntas, essas cinco áreas da Administração formam uma base de atuação empreendedora integrada. Ao articular marketing, finanças, gestão de pessoas, operações e estratégia, o curso promove uma visão sistêmica e orientada sobre inovação, auxiliando o estudante a identificar oportunidades e tomar decisões eficazes no ambiente organizacional (GEM BRASIL, 2024).

2.2.3 A importância da interdisciplinaridade na formação do empreendedor

A interdisciplinaridade pode ser entendida como a integração de diferentes áreas do conhecimento para resolver problemas complexos, ampliando a compreensão dos fenômenos empreendedores e tornando a aprendizagem mais significativa. No contexto da Administração, essa abordagem conecta teoria e prática, favorecendo visão sistêmica e capacidade inovadora do estudante (Lück, 2015).

Quando aplicada ao ensino de Administração, favorece a articulação entre áreas como marketing, finanças, operações e gestão de pessoas. Morin (2003) destaca que superar a divisão do conhecimento é essencial para compreender a realidade de forma macro, o que amplia a capacidade dos estudantes de interpretar e agir sobre contextos complexos, uma característica indispensável ao empreendedor moderno.

Além disso, a integração entre diferentes campos do conhecimento favorece também o desenvolvimento das competências empreendedoras, estimulando o pensamento crítico, a criatividade e a capacidade de inovar. Para Pitombeira et al. (2023), a educação e o estímulo são determinantes na formação do comportamento de um empreendedor, principalmente em ambientes acadêmicos que atribuem valor à interdisciplinaridade.

Portanto, a interdisciplinaridade se consolida como eixo fundamental para o ensino empreendedor, promovendo diálogos entre saberes e a aplicação prática do conhecimento. O Sebrae (2023) ressalta que a formação empreendedora deve integrar diversas áreas, incentivando a colaboração e a criatividade como estratégias para solucionar desafios reais. Essa integração de saberes amplia a capacidade de inovação e fortalece o perfil empreendedor dos futuros administradores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste trabalho, a pesquisa utilizada foi classificada como aplicada, pois buscou a aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação em uma situação específica (Gil, 2023). Utilizou-se a abordagem qualitativa, a qual, de acordo com Yin (2016), constitui um campo de investigação multifacetado. Também se fez uso da pesquisa descritiva, cuja finalidade, conforme Gil (2023), é descrever e analisar as características do grupo estudado, possibilitando a verificação das relações entre as variáveis investigadas.

Para a amostra, foram selecionados estudantes do curso de Administração do 6º semestre em diante da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Campus de

Aquidauana/MS - UFMS CPAQ, que possuem negócios próprios (empreendedores em atividade). A amostra foi selecionada por acessibilidade, utilizando-se os participantes que estavam disponíveis para a pesquisa e a inclusão dos semestres foi estratégica, uma vez que os alunos já haviam completado a maior parte da formação teórica, permitindo a análise de suas percepções sobre a aplicação dos conhecimentos acadêmicos na prática de seus negócios.

Para a coleta de dados, utilizou-se a combinação de duas técnicas. Inicialmente, foi elaborado um questionário estruturado (Quadro 1), contendo questões abertas e fechadas, utilizado para identificar as áreas do curso mais úteis e as competências adquiridas pelos estudantes do 6º semestre em diante. O questionário foi escolhido por ser uma das formas mais eficazes de coletar informações padronizadas em grande escala, pois, conforme Gil (2023, p. 98), o questionário "é uma das maneiras mais rápidas de se conseguir informações" e consiste em um conjunto de questões que são "apresentadas por escrito a pessoas, com o propósito de obter informações".

Para a seleção dos participantes, foi enviada inicialmente uma enquete (manifestação de interesse) nos grupos de comunicação das turmas do 6º semestre em diante, a fim de identificar e pré-selecionar os estudantes que atendiam aos critérios da amostra (serem também empreendedores). Posteriormente, foi criado um grupo exclusivo com esses estudantes do 6º semestre em diante pré-selecionados para facilitar a comunicação e o repasse de informações pertinentes à pesquisa.

Após a seleção dos participantes, o questionário (Quadro 1) foi aplicado em formato digital, utilizando a ferramenta Google Forms. Embora a intenção inicial fosse realizar a aplicação de forma presencial para maximizar o engajamento, optou-se pelo formato online. A coleta de dados ocorreu entre os dias 13/11/2025 e 18/11/2025.

No total, foram contatados 10 estudantes que preenchiam os critérios da amostra (6º semestre em diante e empreendedores). Contudo, um desses estudantes optou por não participar da pesquisa, totalizando uma amostra final de 9 participantes.

Quadro 1 - Questões elaboradas para o questionário

Objetivo	Questão/Item de Coleta de Dados
Caracterização do respondente	Nome Completo Gênero Idade Já possui alguma formação técnica ou superior? É seu primeiro empreendimento? Qual o principal ramo de atividade do seu negócio? (Comércio, Serviços, Indústria ou outros)

	Seu negócio se enquadra predominantemente como empreendedorismo por Oportunidade ou por Necessidade? (Baseado na motivação inicial) Há quanto tempo (em anos/meses) o negócio está em operação? Em termos de registro legal, qual a situação atual do seu empreendimento? (Selecione apenas uma opção) a) Formalizado (Ex: MEI, ME, EPP, LTDA) b) Informal (Não possui CNPJ ou registro ativo)
Áreas do Conhecimento em Administração	Avalie o grau de utilidade dos conhecimentos das seguintes áreas do curso para a gestão do seu negócio. Com base na sua experiência, por favor, avalie o seu grau de concordância com as seguintes afirmações sobre a utilidade dos conhecimentos do curso para a gestão do seu negócio: (utilizando a escala de Discordo Totalmente A Concordo Totalmente) • Os conhecimentos de Marketing adquiridos no curso são úteis para a gestão do meu negócio. • Os conhecimentos de Finanças/Contabilidade adquiridos no curso são úteis para a gestão do meu negócio. • Os conhecimentos de Gestão de Pessoas (RH) adquiridos no curso são úteis para a gestão do meu negócio. • Os conhecimentos de Estratégia Empresarial adquiridos no curso são úteis para a gestão do meu negócio. • Os conhecimentos de Logística/Operações adquiridos no curso são úteis para a gestão do meu negócio. • Os conhecimentos de Direito Empresarial/Tributário adquiridos no curso são úteis para a gestão do meu negócio. Qual área ou disciplina do curso você considera ter sido a mais crucial para a estruturação e sustentabilidade do seu negócio? (Justifique em poucas palavras)
Lacunas e Adequação Curricular	Quais temas você sente que faltaram ou deveriam ter sido aprofundados no curso para a sua prática empreendedora?
Competências Empreendedoras Desenvolvidas	Em que medida o curso de Administração contribuiu para o desenvolvimento das seguintes competências essenciais para o empreendedor? (utilizando a escala de Discordo Totalmente A Concordo Totalmente) • O curso contribuiu significativamente para o desenvolvimento da minha Visão Estratégica e Planejamento. • O curso contribuiu significativamente para o desenvolvimento da minha Resiliência e Persistência. • O curso contribuiu significativamente para o desenvolvimento da minha Liderança e Gestão de Equipes. • O curso contribuiu significativamente para o desenvolvimento da minha Busca de Informações e Aprendizagem Contínua. • O curso contribuiu significativamente para o desenvolvimento da minha Capacidade de Inovação e Uso de Tecnologia Digital. O curso de Administração contribuiu para o seu domínio e aplicação de ferramentas digitais no seu negócio!? (utilizando a escala de Discordo Totalmente A Concordo Totalmente) Você participou de atividade(s) de ensino, pesquisa e/ou extensão, ofertados pela UFMS, durante o curso? Qual(is)? • Empresa Júnior • Incubadora/Aceleradora de empresas • Iniciação Científica • Monitoria • Projeto de Extensão • Não participei • Outro:

Adicionalmente, foram elaboradas questões para a entrevista semiestruturada (Quadro 2), que foi realizada com empreendedores selecionados, visando o aprofundamento das percepções e experiências individuais. Segundo McGrath, Palmgren e Liljedahl (2019), o uso de entrevistas semiestruturadas é uma escolha metodológica apropriada, pois permite resolver uma ampla variedade de problemas e questões científicas.

Para garantir a viabilidade e a flexibilidade logística, adotou-se um formato misto para a realização das entrevistas: uma parte foi conduzida presencialmente e a outra foi realizada online, por meio da plataforma Google Meet. Todas as entrevistas ocorreram entre 13/11/2025 e 18/11/2025 e foram gravadas mediante o consentimento prévio dos participantes, para posterior transcrição e análise.

Quadro 2 - Questões elaboradas para entrevista semi-estruturada

Objetivo	Questão/Item de Coleta de Dados
Competências Empreendedoras Desenvolvidas	Já houve alguma situação pela qual passou que foi preciso utilizar conhecimento de múltiplas áreas do curso? (Seja para resolver um problema, ou encontrar alguma solução para o seu negócio) Você mencionou ter participado de uma atividade prática no curso (Ex: Empresa Júnior). Como essa experiência prática influenciou diretamente a sua decisão de empreender ou a gestão do seu negócio atual? (Explorar detalhadamente o impacto). Você considera que, após o conhecimento adquirido no curso, sua forma de gerir o negócio evoluiu de uma mentalidade de "sobrevivência" para uma mentalidade de "crescimento estratégico"? (Peça para o entrevistado explicar <i>como</i> ocorreu essa mudança na prática).
Lacunas e Adequação Curricular	Como você avalia a conexão geral entre o conteúdo teórico do curso de Administração e as demandas reais e práticas da sua vida como empreendedor? (Solicitar exemplos de momentos de desalinhamento ou alinhamento). Se você pudesse propor uma mudança curricular no curso, com foco em fortalecer a formação empreendedora, qual seria e por quê?

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a coleta, foram determinadas as técnicas de análise. Para as respostas objetivas (fechadas) do questionário, foi utilizada a análise descritiva simples (percentuais e frequências), método que, segundo Gil (2023), é fundamental para organizar e sumarizar os dados quantitativos. Para as respostas qualitativas do questionário e o conteúdo das entrevistas, foi empregada a Análise de Conteúdo, seguindo o referencial de Bardin (2016). Esta técnica visa obter, por procedimentos sistemáticos, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos a respeito das mensagens e das percepções dos participantes.

Tempo (em anos)	11	2	3	3	2	4	4	8	3
Formal	X	X	X	X	X	X	X		

Fonte: Dados da pesquisa.

A apresentação da caracterização dos respondentes é importante para contextualizar os resultados da pesquisa. A amostra obtida reflete os perfis dos acadêmicos empreendedores, evidenciando a predominância feminina e de jovens que iniciaram seus negócios por oportunidade. A próxima subseção (4.2) se dedicará a apresentar e discutir os resultados obtidos a partir das respostas do questionário e das entrevistas, abordando o tema central do estudo.

4.2 ÁREAS DO CONHECIMENTO EM ADMINISTRAÇÃO RELEVANTES PARA A PRÁTICA EMPREENDEDORA

Esta seção tem como objetivo identificar quais áreas do curso de Administração os empreendedores consideram mais relevantes para a gestão de seus negócios. Ao observar essas percepções, é possível compreender quais conhecimentos do curso realmente se traduzem em prática e sustentam as decisões cotidianas na condução dos empreendimentos, revelando padrões claros de preferência e aplicação no contexto real de cada negócio.

As informações obtidas foram organizadas no Quadro 4, que apresenta os empreendedores distribuídos conforme seus graus de concordância sobre a relevância das principais áreas do curso para a gestão do seu negócio, segundo a pesquisa. Essa organização permite visualizar de forma direta como cada área foi percebida e facilita a análise dos resultados apresentados a seguir.

No caso da área de Marketing, os empreendedores E, F e H marcaram “concordo totalmente”, enquanto A, B, C, D, G e I selecionaram “concordo”. Esse conjunto reforça a compreensão de que práticas de comunicação, posicionamento e relacionamento com o cliente influenciam diretamente a competitividade dos negócios, conforme defendem Kotler, Keller e Chernev (2024) ao tratarem da geração de valor e da orientação ao mercado. A alta percepção de relevância se torna crucial em um cenário de forte presença digital, onde o conhecimento de Marketing se traduz na capacidade de se posicionar adequadamente para a captação de clientes

No que se refere à área de Finanças e Contabilidade, os empreendedores B, F, H e I assinalaram “concordo totalmente”, enquanto A, C, D, E e G escolheram “concordo”, indicando consenso entre os participantes. A força deste consenso não só alinha-se, mas reforça o que destacam Gitman e Zutter (2017) ao reconhecerem a gestão financeira como base para a sustentabilidade.

Na prática, a utilidade do conhecimento se manifesta na formalização e organização básica do microempreendimento, como relatado pelos empreendedores (Quadro 5), que citaram a importância da área para a "separação do lucro e divisão entre vida pessoal e da empresa" (Empreendedor A) e o "bom planejamento financeiro" (Empreendedor F), indicando que o curso traduz a teoria contábil em ferramentas de sobrevivência imediata..

Em relação à área de Gestão de Pessoas, os empreendedores B, F, H e I marcaram “concordo totalmente”, acompanhados por A, C, D, E e G, que selecionaram “concordo”. Esse alinhamento entre todos os participantes demonstra que aspectos como liderança, motivação, comunicação interna e desenvolvimento de equipes são percebidos como indispensáveis para o funcionamento dos negócios, em sintonia com o que afirma Chiavenato (2023) ao destacar o capital humano como elemento central da gestão organizacional.

Quanto à Estratégia Empresarial, os empreendedores A, B, E, F e H assinalaram “concordo totalmente”, enquanto C, D, G e I marcaram “concordo”. Esse padrão de concordância mostra que todos reconhecem a importância do planejamento e do direcionamento estratégico, que orienta decisões do negócio em consonância com Johnson, Whittington e Scholes (2020), que destacam a estratégia como responsável por alinhar objetivos, ações e resultados organizacionais. O alto índice de 'concordo totalmente' em Estratégia sugere que o conhecimento permite aos empreendedores transcenderem a mentalidade de "sobrevivência" para o "crescimento estratégico".

No caso da área de Logística e Operações, os empreendedores B, E, F e H marcaram “concordo totalmente”, enquanto G e I selecionaram “concordo”. Já A e D optaram por “não concordo nem discordo”, e C registrou “discordo”. Mesmo com essa variação, observa-se que parte dos participantes reconhece a utilidade da área para organizar processos e melhorar o funcionamento do negócio, como destacam Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018). A divergência em Logística/Operações indica que, para microempresas de serviços, a área não é crítica como Finanças/Marketing. O conhecimento se aplica, mas tem prioridade menor na rotina.

No caso de Direito Empresarial e Tributário, os empreendedores B e F marcaram “concordo totalmente”, enquanto A, D, E, G, H e I selecionaram “concordo”. Apenas o

participante C optou por “não concordo e nem discordo”. Esse padrão indica que a área é reconhecida como útil para compreender obrigações legais e fiscais que impactam a rotina do negócio, aspecto coerente com a perspectiva de Drucker (2011) sobre a necessidade de responsabilidade e conformidade no processo de gestão.

Quadro 4 - Áreas do Conhecimento em Administração

Áreas do Conhecimento em Administração	Grau de Concordância				
	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Marketing				A, B, C, D, G e I	E, F e H
Finanças/Contabilidade				A, C, D, E e G	B, F, H e I
Gestão de Pessoas (RH)				A, C, D, E e G	B, F, H e I
Estratégia Empresarial				C, D, G e I	A, B, E, F e H
Logística/Operações		C	A, D	G e I	B, E, F e H
Direito Empresarial/Tributário			C	A, D, E, G, H e I	B e F

Fonte: Dados da Pesquisa.

A questão central da pesquisa, que investigou qual área de formação é a mais crucial para a estruturação e sustentabilidade dos negócios, gerou as análises apresentadas no Quadro 5. O resultado reforça a tendência da seção anterior, com a maioria dos empreendedores (sete de nove, contando as áreas correlatas) demonstrando forte consenso em torno de Finanças, ressaltando a importância do planejamento, da gestão e da correta separação das contas.

As demais respostas, embora minoritárias, trouxeram visões complementares cruciais para a análise interdisciplinar: o empreendedor “C” apontou o Marketing como vital para captação de clientes; o empreendedor “I” destacou a Gestão de Pessoas como fator-chave para o desenvolvimento da equipe; e o empreendedor “D” defendeu, de forma mais ampla, que todas as áreas são cruciais para o sucesso do negócio.

Quadro 5 - Área/disciplina do curso mais crucial para seu negócio

Empreendedor	Qual área ou disciplina do curso você considera ter sido a mais crucial para a estruturação e sustentabilidade do seu negócio? (Justifique em poucas palavras)
A	Finanças - gestão financeira do próprio negócio, a separação do lucro e divisão entre vida pessoal e da empresa
B	Área de Finanças

C	Finanças e marketing
D	Acredito que todas até o momento
E	A área do marketing, pois me ajuda na captação de clientes e aumentar mais a visibilidade do meu serviço
F	Finanças, acredito que para o negócio dar certo é preciso ter um bom planejamento financeiro
G	Administração Financeira
H	Matemática
I	Gestão de pessoas, é saber cuidar, motivar e desenvolver quem faz a empresa acontecer.

Fonte: Dados da Pesquisa.

4.3 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS ADQUIRIDAS

Esta seção tem como objetivo identificar quais competências empreendedoras os participantes reconhecem ter desenvolvido ao longo do curso de Administração. As percepções coletadas estão organizadas no Quadro 6, que apresenta o grau de concordância atribuído pelos empreendedores a cada competência analisada. Ao observá-los, é possível compreender como habilidades relacionadas ao planejamento, liderança, resiliência, inovação e à aprendizagem contínua vêm sendo aplicadas na gestão cotidiana de seus negócios.

Quanto à competência “Visão Estratégica e Planejamento”, os empreendedores B, C, G e I marcaram “concordo”, enquanto A, D, E, F e H assinalaram “concordo totalmente”. O resultado indica que todos percebem ter aprimorado a capacidade de estabelecer metas e organizar ações do negócio. Essa compreensão está alinhada a Dornelas (2021), que destaca o planejamento como base do agir empreendedor, e também ao relatório GEM Brasil (2024), que aponta a visão estratégica como elemento decisivo para o crescimento empresarial.

Na competência “Resiliência e Persistência”, os empreendedores B, F e G marcaram “concordo”, enquanto A, C, D, E, H e I marcaram “concordo totalmente”. O resultado indica que todos percebem ter fortalecido a capacidade de enfrentar dificuldades e manter o negócio, em linha com Dornelas (2021), que descreve a resiliência como característica essencial do comportamento empreendedor, e com GEM Brasil (2024), que aponta a adaptação contínua como um dos fatores que sustentam a sobrevivência dos empreendimentos.

Em relação à competência “Liderança e Gestão de Equipes”, os empreendedores F, G e I marcaram “concordo”, enquanto A, B, C, D, E e H assinalaram “concordo totalmente”. As respostas indicam que a formação contribuiu para ampliar a capacidade de coordenar pessoas, distribuir tarefas e melhorar a comunicação no ambiente de trabalho. Essa percepção está de

acordo com Chiavenato (2014), que destaca a liderança como habilidade central para orientar equipes e sustentar o desempenho organizacional de modo geral.

Sobre a competência “Busca de Informações e Aprendizagem Contínua”, os empreendedores F, G e I marcaram “concordo”, enquanto A, B, C, D, E e H assinalaram “concordo totalmente”. Os resultados indicam reconhecimento da necessidade de atualização constante, aspecto mencionado pelo GEM Brasil (2024) e por Dornelas (2021) como parte das competências empreendedoras.

No item “Capacidade de Inovação e Uso de Tecnologia Digital”, os empreendedores C, F, G e I marcaram “concordo totalmente”, enquanto A, B, D, E e H selecionaram “concordo”. O resultado mostra uma concordância quanto à relevância da inovação e do uso de tecnologias no contexto dos negócios, aspecto destacado pelo GEM Brasil (2024) como tendência crescente no ambiente empreendedor.

Considerando a competência “Domínio e aplicação de ferramentas digitais”, os empreendedores D, F e H marcaram “concordo totalmente”, enquanto A, B, E, G e I selecionaram “concordo”. O participante C não concorda nem discorda. Esses dados indicam que a maioria reconhece o uso de ferramentas digitais como elemento presente na gestão dos negócios, aspecto mencionado pelo GEM Brasil (2024) ao tratar da digitalização como tendência no empreendedorismo brasileiro.

Quadro 6 - Competências empreendedoras adquiridas

Competências empreendedoras adquiridas	Grau de Concordância				
	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Visão Estratégica e Planejamento				B, C, G e I	A, D, E, F e H
Resiliência e Persistência				B, F e G	A, C, D, E, H e I
Liderança e Gestão de Equipes				F, G e I	A, B, C, D, E e H
Busca de Informações e Aprendizagem Contínua				F, G e I	A, B, C, D, E e H
Capacidade de Inovação e Uso de Tecnologia Digital				C, F, G e I	A, B, D, E e H
Domínio e aplicação de ferramentas digitais no seu negócio			C	A, B, E, G e I	D, F e H

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao investigar a questão “Você participou de atividade(s) de ensino, pesquisa e/ou extensão ofertadas pela UFMS durante o curso?”, observou-se um alto nível de envolvimento: dos nove entrevistados, oito (A, B, C, D, F, G, H e I) confirmaram sua participação. É possível notar que todos os participantes envolvidos indicaram ‘Projeto de Extensão’ como principal atividade vivenciada. Apenas o empreendedor E relatou não ter participado de nenhuma ação institucional.

Esse resultado reforça o papel central da extensão na formação empreendedora, pois, como afirma Rocha e Freitas (2014), a vivência prática favorece o desenvolvimento de competências aplicáveis à realidade dos negócios. Além disso, Dolabela (2008) destaca que experiências concretas, em contextos reais, ampliam a autonomia e fortalecem a atitude empreendedora, o que explica a preferência dos entrevistados por atividades que possibilitam aplicar os conhecimentos aprendidos durante o curso.

A análise da questão sobre a participação em atividades de ensino, pesquisa e/ou extensão ofertadas pela UFMS revelou um elevado grau de engajamento na amostra de empreendedores. Dos nove entrevistados, oito (A, B, C, D, F, G, H e I) confirmaram envolvimento, sendo que a modalidade 'Projeto de Extensão' foi a única atividade citada por todos os participantes. Desta forma, a Extensão figura como a via preferencial para a complementação da formação, com exceção notada apenas no relato do empreendedor E, que não aderiu a nenhuma das ações institucionais.

Esta etapa da análise apresenta os resultados obtidos a partir das entrevistas semiestruturadas, realizadas com os nove empreendedores participantes do estudo. As respostas foram examinadas individualmente, permitindo identificar percepções mais detalhadas sobre aspectos da formação, aplicação prática do conhecimento e desenvolvimento de competências.

Na primeira questão da entrevista, os empreendedores relataram ter combinado conhecimentos de diferentes áreas da Administração em situações reais de gestão. Os participantes A e B mencionaram que a integração entre conteúdos facilita a organização cotidiana dos negócios, enquanto o empreendedor C observou que certos desafios exigem o uso simultâneo de finanças e comunicação. O entrevistado D afirmou que o curso o ajudou a “trabalhar em equipe”, articulando diferentes saberes, e a empreendedora E destacou que passou a utilizar conceitos de finanças para “separar o dinheiro pessoal do da empresa”.

Os empreendedores F, G, H e I também relataram integrar diferentes áreas do curso em suas rotinas. A participante F mencionou combinar conhecimentos de organização e serviços no atendimento diário, enquanto G afirmou que decisões operacionais exigem

articular “finanças e gestão de serviços”. O entrevistado H destacou o uso conjunto de comunicação e controle interno, e I explicou recorrer simultaneamente a conteúdos de marketing, estoque e finanças. Esses relatos dialogam com a perspectiva de Chiavenato (2023), ao afirmar que a gestão envolve processos interligados e dependentes entre si, exigindo visão sistêmica na tomada de decisões.

Já na Questão 4, os entrevistados apresentaram percepções variadas sobre a transição de uma gestão focada na sobrevivência para uma visão mais estratégica. Os empreendedores A e B relataram mudanças sutis, indicando que passaram a pensar mais no futuro, enquanto C afirmou que a formação contribuiu para reconhecer a importância do “planejamento” nas decisões do negócio. O participante D explicou que ainda está iniciando esse processo e mencionou não ter percebido mudança significativa por não atuar diretamente com gestão.

Entre os demais, F declarou que passou a adotar decisões mais estruturadas, citando que hoje tenta “ver as situações por outro lado”. O empreendedor G afirmou que o curso o levou a analisar melhor metas e direcionamentos, e H comentou que a visão estratégica se tornou mais evidente em aspectos como organização interna. O entrevistado I destacou que passou a buscar “maior clareza” nas escolhas do negócio. No conjunto, as respostas mostram que a maioria percebe algum avanço na forma de conduzir o empreendimento, ainda que em ritmos e intensidades distintos.

Na Questão 5, os empreendedores descreveram como utilizam, na prática, as competências desenvolvidas ao longo do curso. A afirmou empregar noções de organização e atendimento, enquanto B mencionou aplicar princípios de gestão ao identificar necessidades no seu serviço. C relatou que competências ligadas ao relacionamento com pessoas têm sido úteis, e D destacou um olhar mais atento ao controle das atividades. A entrevistada explicou que usa conhecimentos gerais adquiridos nas disciplinas.

Já os participantes F, G, H e I citaram aplicações mais diretas dessas competências. F mencionou que habilidades de comunicação e trabalho em equipe ajudam a lidar com “pessoas que pensam diferente”, enquanto G afirmou utilizar conteúdos de apresentação e análise no dia a dia. H destacou maior organização nas tarefas, e I comentou que passou a adotar “mais clareza” na gestão. No conjunto, os relatos mostram que diferentes competências aparecem incorporadas à rotina dos empreendedores.

De forma geral, os relatos indicam que os empreendedores reconhecem a presença dos conhecimentos e competências desenvolvidos no curso em suas práticas cotidianas. Apesar das diferenças entre as experiências individuais, as entrevistas mostram que teoria e

vivências acadêmicas se articulam na rotina dos negócios, contribuindo, em maior ou menor grau, para a organização e para a tomada de decisões.

4.4 LACUNAS ENTRE O CONTEÚDO ENSINADO NO CURSO E AS DEMANDAS PRÁTICAS DA GESTÃO DE NEGÓCIOS

No Quadro 7, referente às lacunas na formação, verificam-se percepções divididas entre os entrevistados: enquanto quatro empreendedores (A, D, F e I) indicaram não ter sentido falta de nenhum tema e se sentiram plenamente atendidos, a maioria apontou a necessidade de maior aprofundamento e prática. As principais carências citadas foram: Vendas e Oratória (B), mais conhecimento em Marketing (C), Gestão Financeira adaptada para pequenos negócios (E), e inclusão de Atividades práticas como visitas técnicas (G). Um dos entrevistados (H) também fez uma autoavaliação, mencionando a necessidade de maior esforço próprio durante o curso.

Quadro 7 - Lacunas

Empreendedor	Existe algum tema que você sente que faltou ou deveria ter sido aprofundado no curso para a sua prática empreendedora? Explique brevemente.
A	Não.
B	Sim, vendas e oratória.
C	Eu acredito que eu precisava entender mais coisas sobre marketing.
D	Até o momento não.
E	Gestão financeira adaptada para pequenos negócios.
F	Acho que não.
G	Atividade práticas como visitas técnicas.
H	Eu que precisava me esforçar mais.
I	No meu caso, não senti falta de nenhum tema. Tudo o que foi apresentado contribuiu para a minha compreensão e prática empreendedora.

Fonte: Dados da pesquisa.

A avaliação da conexão entre o conteúdo teórico do curso de Administração e a prática empreendedora revelou um alinhamento substancial nas áreas de gestão. A maioria dos empreendedores (A, B, E, I) confirmou a aplicabilidade dos conteúdos, principalmente em Finanças e Marketing. O Empreendedor A destacou a importância da teoria para a

"separação da minha empresa, do lado pessoal e o empresarial", e o Empreendedor B exemplificou o alinhamento ao corrigir a gestão de duplicatas a receber.

Contudo, o alinhamento não é total. O Empreendedor D alertou que "nem tudo é tão alinhado", e o Empreendedor F ponderou sobre a dificuldade em transferir a teoria para a prática. Além disso, o Empreendedor G admitiu que "eu ainda não faço isso, mas eu pretendo" iniciar a aplicação dos conhecimentos, reforçando a ideia, citada pelo Empreendedor H, de que o curso é um desafio contínuo para aprender a trabalhar.

As sugestões de mudanças curriculares para fortalecer o foco empreendedor concentraram-se na demanda por maior aplicabilidade prática e habilidades de mercado. Houve um forte consenso em focar na área de Vendas, com os empreendedores A e B argumentando que a venda é crucial para a sobrevivência do negócio, independentemente da organização.

O segundo ponto de maior lacuna foi a necessidade de mais Prática, com pedidos de inclusão de estágios (C), visitas técnicas/trabalho prático (G) e mentorias com projetos reais (E). Outro empreendedor (F) sugeriu a criação de uma rede de empreendedores na faculdade. Em contraste, os empreendedores D e I expressaram plena satisfação com o curso e não sugeriram alterações na grade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar de que maneira o curso de Administração contribui para o desenvolvimento de competências empreendedoras entre acadêmicos que já possuem seus próprios negócios. A partir da aplicação de um questionário e de entrevistas semiestruturadas, foi possível identificar percepções sobre a relação entre os conteúdos do curso, as experiências práticas vivenciadas durante a graduação e a gestão cotidiana dos empreendimentos. Tal análise permitiu compreender em que medida a formação acadêmica apoia a construção de habilidades e comportamentos associados ao empreendedorismo.

Os resultados mostraram que áreas como Marketing, Finanças e Gestão de Pessoas são percebidas pelos entrevistados como fundamentais para a gestão de seus empreendimentos. Essas percepções aparecem tanto no questionário quanto nas entrevistas, indicando alinhamento entre a formação teórica e as demandas práticas enfrentadas no cotidiano. Competências como planejamento, liderança e aprendizagem contínua também foram destacadas como fortalecidas ao longo da graduação.

Além disso, a pesquisa qualitativa permitiu responder ao problema de pesquisa, evidenciando que o curso de administração contribui para o desenvolvimento das competências empreendedoras dos estudantes que já atuam como empreendedores. A análise revela que o uso de conhecimentos e competências ocorre de forma prática, principalmente na organização das atividades, na definição de prioridades e na condução das decisões diárias, demonstrando a presença efetiva da formação acadêmica no modo como os participantes administram seus empreendimentos.

Entretanto, apesar dos resultados evidenciarem a influência da formação na prática empreendedora, é importante reconhecer que as conclusões refletem exclusivamente o grupo investigado. Como os participantes pertencem a um único curso e já possuem negócios próprios, os achados correspondem a um perfil específico e não podem ser extrapolados para outras realidades. Além disso, as entrevistas expressam opiniões individuais, condicionadas às experiências singulares de cada empreendedor.

Nesse sentido, o estudo contribui ao evidenciar como a formação em Administração se manifesta na jornada de estudantes do 6º semestre em diante que já empreendem, reforçando discussões sobre o desenvolvimento de competências no ensino superior. Do ponto de vista prático, os achados indicam a importância de experiências aplicadas, como projetos e atividades de extensão, para aproximar os acadêmicos das demandas reais de gestão, além de conteúdos visando aprimoramento nas áreas de vendas e oratória.

Para aprofundar a compreensão sobre a formação empreendedora no ensino superior, sugere-se que estudos futuros incluam diferentes instituições e perfis de estudantes, possibilitando comparações entre contextos. Pesquisas longitudinais também podem acompanhar a evolução dessas competências ao longo da graduação e após a inserção no mercado. Além disso, a análise do impacto de metodologias práticas, como empresas juniores e mentorias, pode ampliar a identificação de fatores do empreendedorismo.

Em síntese, o estudo evidenciou que a formação em Administração se reflete na prática empreendedora dos participantes, especialmente na organização das atividades e na tomada de decisões. A integração das percepções coletadas permitiu compreender como os conhecimentos desenvolvidos ao longo do curso são aplicados no cotidiano dos negócios. Espera-se que essas reflexões contribuam para aprimorar práticas formativas e fortalecer a relação entre ensino e empreendedorismo.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, Carlos. et al. Impactos da educação empreendedora em alunos brasileiros do ensino superior: um estudo empírico comparando disciplinas obrigatórias e eletivas. **REGEPE – Entrepreneurship and Small Business Journal**, v. 12, n. 3, 2023. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5615/561575359008/561575359008.pdf>. Acesso em: 10 out. 2025.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. **São Paulo: Edições**, v. 70, p. 3, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 20 out. 2025.
- BASTOS, Andrea Mendonça da Silva et al. Inovação e Empreendedorismo: uma análise nas produções científicas e tendências futuras sobre o desafio na longevidade das empresas. **Revista FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 23, n. 4, p. 159-180, out./dez. 2024. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/10450/5127>. Acesso em: 12 out. 2025.
- BRASIL. Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de técnico de administração e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 set. 1965. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4769.htm. Acesso em: 8 out. 2025.
- BRASIL. Ministério da Educação. Resolução CNE/CES nº 1, de 6 de abril de 2018. Atualiza as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e áreas afins. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 9 abr. 2018. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=85591-rce-s001-18&category_slug=abril-2018-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 8 out. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=ONs9CQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 08 out. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <https://doceru.com/doc/nevcvcel>. Acesso em: 08 out. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente líder de talentos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. Disponível em: <https://minhabiblioteca.com.br/catalogo/livro/99075/gerenciando-com-as-pessoas/>. Acesso em: 08 out. 2025.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). Guia DCNs do Curso de Graduação em Administração (Res. CNE/CES nº 5/2021; Parecer CNE/CES nº 438/2020). Brasília: CFA, 2021. Disponível em: <https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2022/06/Guia-DCNs-E01-V3-Web.pdf>. Acesso em: 10 out. 2025.

COSTA, Kellen Cristina David dos Santos. **Empreendedorismo e inovação: conceitos e desafios**. Caderno Intersaberes, v. 12, n. 41, p. 156-169, 2023. Disponível em: <https://www.cadernosuninter.com/index.php/intersaberes/article/view/2331>. Acesso em: 10 out. 2025.

DOLABELA, Fernando. Oficina do Empreendedor. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/slideshow/oficinadoempreendedorpdf/252548871>. Acesso em: 08 out. 2025.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 8. ed. São Paulo: Empreende/LTC – Fazendo Acontecer, 2021. Disponível em: <https://pergamum.ufms.br/acervo/5956827>. Acesso em: 08 out. 2025.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2011. Disponível em: <https://www.estantevirtual.com.br/livro/o-homem-melhor-de-peter-drucker-08I-6883-000-BK?condition=usado&page=1>. Acesso em: 10 out. 2025.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990. Disponível em: <https://www.grupogen.com.br/administracao-industrial-e-geral-previsao-organizacao-comando-coordenacao-e-controle>. Acesso em: 09 out. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. [2ª Reimp.]. São Paulo: Atlas, 2023. Disponível em: <https://dokumen.pub/como-elaborar-projetos-de-pesquisa-7nbsped-6559771636-9786559771639.html>. Acesso em: 20 out. 2025.

GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. **Princípios de administração financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017. Disponível em: <https://pergamum-biblioteca.pucpr.br/acervo/5031113>. Acesso em: 09 out. 2025.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo 2024**. Curitiba: IBQP, 2024. Disponível em: https://api.pr.sebrae.com.br/storage/comunidade/anexos/28480/PUB_GEM%20-%20Relatório%20Executivo%20Global%20Entrepreneurship%20Monitor%202024.pdf?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 12 out. 2025.

JOHNSON, Gerry; WHITTINGTON, Richard; SCHOLLES, Kevan. *Explorando a estratégia: texto e casos*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2020. Disponível em: <https://books.google.ie/books?id=GeksEAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 14 out. 2025.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; CHERNEV, Alexander. **Administração de marketing**. 16. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.estantevirtual.com.br/livro/administracao-de-marketing-7DO-2321-000-BK>. Acesso em: 10 out. 2025.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. (Cadernos de gestão, v. 1). Disponível em:

<https://www.livrariavozes.com.br/gestaoeducacionalvol-i8532632963/p>. Acesso em: 11 out. 2025.

MCGRATH, C.; PALMGREN, P. J.; LILJEDAHN, M. Twelve tips for MCGRATH conducting qualitative research interviews. **Medical Teacher**, v. 41, n. 9, p. 1002 - 1006, 2019. DOI: Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1497149>. Acesso em: 12 out. 2025.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003. Disponível em: <https://construindoumaprendizado.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/02/a-cabec3a7a-b-em-feita-morin.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

PITOMBEIRA, R. T. de A.; SOUSA FILHO, J. M. de; FERREIRA NETO, M. N. Paixão, educação e criatividade e seus efeitos na intenção empreendedora. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 63, n. 4, p. 1-13, jul./ago. 2023. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/90349/84849>. Acesso em: 19 out. 2025.

ROCHA, E. L. de C.; FREITAS, A. A. F. Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 5, p. 465-486, jul./ago. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141512>. Acesso em: 10 out. 2025.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas . **As competências básicas de um empreendedor de sucesso**. Brasília: Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-competencias-basicas-de-um-empreendedor-de-sucesso.267ee0a0fbd72810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 19 out. 2025.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas . **Empreendedorismo brasileiro: quais são os desafios e as oportunidades**. Brasília: Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/empreendedorismo-brasileiro-quais-sao-os-de-safios-e-as-oportunidades.829bbbd38f896810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 19 out. 2025.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Perfil dos empreendedores brasileiros**. Agência Sebrae de Notícias, 16 jan. 2023. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/dados/perfil-dos-empreendedores-brasileiros>. Acesso em: 19 out. 2025.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://www.estantevirtual.com.br/livro/administracao-da-producao-0V3-7594-000-BK>. Acesso em: 12 out. 2025.

YIN, Robert K. Pesquisa qualitativa do início ao fim. Porto Alegre: Penso, 2016. Disponível em: <https://minhabiblioteca.com.br/catalogo/livro/74973/pesquisa-qualitativa-do-in-cio-ao-fim/>. Acesso em: 20 out. 2025.