BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos
4(2):105-112, maio/agosto 2007
© 2007 by Unisinos

# A EFETIVIDADE DE UM PROGRAMA DE EMPREENDEDORISMO COM AMPLITUDE NACIONAL E LASTRO INTERNACIONAL

***THE EFFECTIVENESS OF AN ENTREPRENEURSHIP PROGRAM WITH NATIONAL AMPLITUDE AND INTERNATIONAL SUPPORT***

**CRISTIANE ALPERSTEDT**
crisalp@usp.br
**THIAGO LUCANO DANTAS**
thidantas@anhembi.br

**RESUMO**
O objetivo do estudo é apurar os resultados efetivos de uma edição específica de um curso de formação de empreendedores que é realizado em todos os estados brasileiros e tem apoio financeiro de um organismo internacional. O estudo aborda a questão do desemprego e uma das soluções para o problema, que é o desenvolvimento do empreendedorismo, destacando aspectos teóricos do tema, detendo-se mais especificamente nas características do comportamento empreendedor. Além disso, uma descrição do programa também é realizada. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza qualitativa e exploratória. A metodologia de coleta de dados consistiu na aplicação de questionários com perguntas fechadas e apenas uma questão aberta aos 24 participantes da edição. A conclusão foi que o programa é realmente eficaz, pois do total de participantes sete abriram um novo negócio e outros quatro abriram um novo mercado, criaram um novo produto ou abriram uma segunda empresa.

*Palavras-chave:* empreendedorismo, desenvolvimento de um perfil empreendedor, formação de empreendedores.

**ABSTRACT**
The paper's objective is to verify the actual results of a specific edition of an entrepreneurship development program that takes place in all Brazilian states and has financial support of an international organization. The study discusses the development of entrepreneurship as one of the solutions of the problem of unemployment and highlights theoretical aspects of the subject, particularly the characteristics of the entrepreneurial behavior. It also describes the program. The article is a qualitative and exploratory case study. The data collection was based on questionnaires applied to the 24 participants of one specific edition of the program. The conclusion is that the program is effective, since seven participants who had potential projects of a new business opened a new enterprise, and four who already were entrepreneurs reached a new market, created a new product or opened a second enterprise.

*Key words:* entrepreneurship, development of an entrepreneurial profile, entrepreneur training.

## INTRODUÇÃO

A questão do desemprego não é um problema só no Brasil e sim uma preocupação constante de países em desenvolvimento. Mas não é exclusividade desses países, pois também está presente na pauta de discussões do Japão, Coréia do Sul e diversos países da Europa, todos considerados países desenvolvidos.

A globalização, informatização e as novas tecnologias trouxeram em seu bojo o problema do desemprego estrutural. Uma das soluções é a requalificação profissional, o que enseja a necessidade de treinamentos e reciclagens visando a facilitar a reinserção no mercado de trabalho. Para Pochmann (2000), essa opção visa a possibilitar ao trabalhador a ocupação de um novo posto de trabalho, um novo emprego, e tem sido viabilizada pelo governo brasileiro por meio do Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT. Mas não tem sido suficiente para deter o crescimento do desemprego. Vários estudiosos têm recomendado a necessidade de uma ação mais incisiva do governo federal brasileiro no sentido de incorporar no seu planejamento, junto com a meta de inflação e de superávit primário, a meta do emprego.

Pochmann (2000) destaca que um outro grupo de estudiosos recomenda o desenvolvimento do empreendedorismo como solução, orientando à busca de trabalho e não de emprego. Ambas as frentes – políticas públicas orientadas à meta do emprego e desenvolvimento do empreendedorismo – precisam ser objeto de ações governamentais e de outros atores institucionais de modo que possam contribuir positivamente para o crescimento da sociedade e o desenvolvimento do país.

Um desses atores institucionais são as universidades que, em número significativo, mas não de maneira absoluta, têm incorporado nos projetos pedagógicos de seus cursos programas de desenvolvimento de competências empreendedoras (Alperstedt, 2006; Resende *et al*., 2005). No caso brasileiro, um dos atores institucionais mais relevantes é uma sociedade civil sem fins lucrativos desvinculada da administração pública, mas mantida com a contribuição de empresas, resultante de um percentual aplicado sobre um dos impostos recolhidos.

Uma pesquisa desenvolvida por Bastos Júnior *et al.* (2005) com 47 especialistas nacionais atuantes no segmento empreendedor elaborada pela "Global Entrepreneurship Monitor Brasil" – GEM Brasil, concluiu que 60% dos fatores limitantes ao empreendedorismo se concentram em três condições: apoio financeiro, políticas governamentais, e educação e treinamento. O programa que é objeto de relato desse estudo contempla exatamente essas três condições: tem apoio financeiro oriundo de um órgão internacional – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, vinculado à Organização das Nações Unidas; é apoiado por políticas governamentais, visto que há envolvimento de órgãos do governo brasileiro; e volta-se para a aplicação de programas de educação e treinamento visando ao desenvolvimento do empreendedorismo.

Considerando essas características, a amplitude do programa em nível nacional, o lastro internacional e uma metodologia própria que tem por base os estudos de McClelland (1972; 1987), julga-se relevante verificar a eficácia dessa metodologia em uma de suas edições. A descrição dessa metodologia se revela interessante uma vez que ela é inovadora em virtude de seu formato e também em razão do arranjo institucional que lhe deu vazão.

Esse estudo volta-se, portanto, para a identificação da eficácia e para a descrição de uma metodologia específica adotada em um programa amplamente utilizado no Brasil para promoção do empreendedorismo.

## COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

O tema empreendedorismo é relativamente recente como campo de estudo. Suas bases se assentam em duas correntes de pensamento, uma delas liderada pelos economistas e outra liderada pelos comportamentalistas.

Schumpeter (1978) esclarece que a corrente dos economistas teve como precursores os economistas clássicos Richard Cantillon e Jean Baptiste Say, que desenvolveram estudos no final do século XVIII e início do XIX, definindo o empreendedor como aquele que assumia riscos ao investir seu próprio capital na geração de novos empreendimentos. No início do século XX, Schumpeter ganhou amplo destaque ao relacionar empreendedorismo e inovação, afirmando que empreendedores são agentes de inovação, motores da economia, capazes de desencadear o crescimento econômico do país.

Outros autores como Say (1964), Knight (2002), Kirzner (1980) e Baumol (1993) seguidores dessa corrente econômica relacionam, de maneira geral, riscos e lucro, buscando entender o papel do empreendedor no sistema econômico.

A corrente comportamentalista ganhou corpo na segunda metade da década de 1970 e teve como principal representante e precursor o psicólogo David McClelland com a publicação de sua obra *The achieving society* em 1967, que identificou a necessidade de realização do indivíduo como a principal força motivadora do comportamento empreendedor. Estudiosos pertencentes a essa corrente exploram as características que compõem o perfil dos empreendedores.

As duas correntes continuam produzindo estudos e contribuindo de maneira crescente para a compreensão do empreendedorismo.

As definições mais atuais de empreendedorismo mesclam contribuições de ambas as correntes de pensamento. Para Filion (1999, p. 17) o empreendedor é uma

> *pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.*

Birley e Muzyka (2001) caracterizam os empreendedores como sendo pessoas capazes de organizar, operar e assumir os riscos associados a um empreendimento que tenham criado, objetivando a concretização de uma oportunidade por eles identificada.

Para Drucker (1992), o empreendedor é aquele que pratica a inovação sistematicamente: busca as fontes de inovação e cria oportunidades. Para Dolabela (1999a), o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas, o que significa dizer que existem famílias mais empreendedoras do que outras, assim como cidades, regiões, países.

McClelland (1972) obteve destaque entre os comportamentalistas por ter explorado o aspecto comportamental dos empreendedores. Seus estudos relacionavam motivação e empreendedorismo e tinham como propósito inicial identificar as motivações ou fatores que contribuíam com que uma civilização fosse mais poderosa do que outra.

Foram identificados por McClelland (1972) três tipos de necessidades: (1) de realização: aquela que o indivíduo tem de testar seus limites e de realizar um bom trabalho; pessoas com alta necessidade de realização procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas e colocam-se em situações competitivas, estipulando metas realistas e factíveis; (2) de afiliação: está relacionada com a preocupação em estabelecer, manter ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas; (3) de poder: caracterizada, principalmente, pela forte preocupação em exercer poder sobre os outros. Segundo o autor, a necessidade de realização é a necessidade mais relevante identificada nos empreendedores bem-sucedidos.

McClelland (1972) definiu o empreendedor como aquele que tem necessidade de lucro e capacidade de enfrentar riscos, aptidões e capacidade de organização, além de valores morais que o caracterizam, tais como: retidão de caráter, otimismo, ceticismo, crença no status atribuído, disposição para trabalhar com as próprias mãos, moralidade comercial.

Ainda de acordo com McClelland (1972), a motivação fomentada pela necessidade de realização e as características comportamentais são os fatores essenciais para o crescimento econômico dos indivíduos e dos países e são as explicações para a aparente indiferença de muitos e a sensibilidade de poucos para oportunidades econômicas do ambiente.

Críticas foram feitas ao modelo de McClelland (1972), sobretudo no que diz respeito à simplicidade na identificação dos fatores comportamentais. Contudo, foi a partir de suas pesquisas que se iniciaram os estudos sistematizados a respeito das características do comportamento empreendedor por diferentes autores, permitindo a consolidação da corrente comportamentalista.

Vários autores abordaram as características do comportamento empreendedor (Hornaday e Aboud, 1971; Hornaday, 1982; Timmons, 1978; Meredith *et al.*, 1982; Blawatt, 1995; Filion, 1997) e apuraram, de maneira sintética, as seguintes características principais: inovadores, líderes, tomadores moderados de risco, independentes, criativos, originais, otimistas, orientados por resultado, flexíveis, agressivos, confiantes, conscientes, sensíveis aos outros, tolerantes à ambigüidade e à incerteza.

O próprio McClelland (1987) também contribui de maneira mais específica com o apuramento das características do empreendedor identificando três grupos de características: (a) orientação à proatividade, incluindo-se aqui a iniciativa e a assertividade; (b) orientação para a realização: detectam oportunidades, valorizam a qualidade do trabalho, bem como o planejamento sistemático e a avaliação dos resultados; (c) compromisso com os outros, reconhecendo a importância de boas relações. Especificamente sobre características de comportamento, McClelland destaca autoconfiança, persistência e persuasão.

Gimenez e Inácio Júnior (2002), após analisarem uma grande massa de literatura acerca de empreendedorismo, concluem que o empreendedorismo é uma função de, principalmente, quatro elementos: (1) traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), (2) propensão à inovação, (3) ao risco e (4) postura estratégica.

Dolabela (1999b), autor brasileiro expressivo na área de empreendedorismo, detalha um pouco mais essas características afirmando que o empreendedor:

a) Tem um modelo de pessoa que o influencia;
b) Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo e necessidade de realização;
c) Trabalha sozinho, visto que o processo visionário é individual;
d) Tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos;
e) Considera o fracasso um resultado como outro qualquer, pois aprende com os próprios erros;
f) É capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e concentrar esforços para alcançar resultados;
g) Sabe fixar metas e alcançá-las, luta contra padrões impostos e diferencia-se;
h) Tem capacidade de descobrir nichos;
i) Tem forte intuição, considerando que o que importa não é o que se sabe, mas o que se faz;
j) Tem sempre alto comprometimento e crê no que faz;
k) Cria situações para obter *feedback* sobre seu comportamento e utiliza tais informações para aprimorar-se;
l) Sabe buscar, utilizar e controlar recursos;
m) É um sonhador realista, sendo racional e ao mesmo tempo fazendo uso da parte direita do cérebro;
n) Cria um sistema próprio de relações com empregados e pode ser comparado a um "líder de banda", que dá liberdade a todos os músicos, mas consegue transformar o conjunto em algo harmônico, perseguindo um objetivo;
o) É orientado para resultados, para o futuro e para o longo prazo;
p) Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho;
q) Tece redes de relações (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos e considera a rede de relações internas (só-

cios, colaboradores) mais importante que a externa;
r) Conhece muito bem o ramo em que atua;
s) Cultiva a imaginação e aprende a definir visões;
t) Traduz seus pensamentos em ações;
u) Define o que aprender para realizar visões e é proativo, traçando o que quer e aonde quer chegar, em busca do conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo;
v) Cria seu método de aprendizagem a partir da própria experiência e sabe que emoção e afeto são determinantes para explicar seu interesse;
w) Tem alto grau de internalidade, que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que conseguirá provocar mudanças nos sistemas em que atua;
x) Assume riscos moderados, considerando que gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo;
y) É inovador e criativo, além de ter alta tolerância à ambigüidade e à incerteza;
z) Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

A identificação de características do comportamento empreendedor, assim como a identificação do potencial empreendedor de um indivíduo, obteve grande destaque na literatura especializada. As características do comportamento empreendedor constituem a base metodológica do programa objeto desse estudo. Mas, antes de avançar para a descrição do programa, é conveniente acomodá-lo em um contexto atualizado de produção acadêmica relativa ao empreendedorismo.

## ESTUDOS CONTEMPORÂNEOS SOBRE EMPREENDEDORISMO

O tema empreendedorismo expandiu-se para outras áreas do conhecimento como imposição do fenômeno da globalização e das rápidas mudanças tecnológicas que forçaram as organizações e sociedades a buscar novas abordagens para manterem uma perspectiva de crescimento. O empreendedorismo, desde então, tem sido uma preocupação constantemente expressa em políticas públicas dos governos e programas de educação e treinamento nos setores público e privado. Ações orientadas nesse sentido têm gerado nos últimos anos produções científicas destacando métodos de promoção do empreendedorismo e disseminação de práticas de treinamento e educação em todo o mundo.

Essas abordagens têm sido objeto de fóruns mundiais como é o caso da conferência anual Internationalizing Enterpreneurship Education and Training que ocorre com regularidade desde 1992. Também tem obtido destaque no Brasil em recentes fóruns acadêmicos especializados, como é o caso do Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. Especificamente e de maneira recorrente têm sido objeto de investigação diferentes métodos e técnicas de ensino do empreendedorismo, o uso de recursos didáticos específicos e a eficiência dessas metodologias.

Feitas essas considerações, este estudo tem a pretensão de colaborar com essa construção de conhecimentos em torno de práticas de educação e treinamento do empreendedorismo.

## O PROGRAMA

A intenção aqui é descrever um programa considerado inovador em termos de educação do empreendedorismo. É considerado inovador em virtude de seu formato, que será detalhado a seguir, e também em razão de seu arranjo institucional, que lhe confere amplitude em território nacional e lastro internacional, por se tratar de um programa que envolve o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, órgãos do governo brasileiro e um órgão executor sem fins lucrativos, caracterizado como serviço social autônomo desvinculado da administração pública. O órgão em questão solicitou expressa confidencialidade a respeito e, por essa razão, o título do programa e o nome do órgão não são explicitados.

A metodologia do programa foi desenvolvida na década de 1980 pela Organização das Nações Unidas e implantada em mais de 24 países, especialmente em países da América Latina e África. No Brasil, teve início no ano de 2000, tendo se expandido gradualmente para todos os estados brasileiros e alcançado a marca de mais de 50 mil egressos.

O principal objetivo do programa é promover o desenvolvimento de empresas existentes, bem como o surgimento de novas, treinando-as e prestando a assistência técnica necessária ao seu crescimento e viabilização econômica e social, de forma a estimular sua competitividade no mercado.

O programa é desenvolvido, basicamente, por meio de um treinamento intensivo, combinando aspectos comportamentais do empreendedor e exercícios práticos que visam ao aperfeiçoamento das habilidades voltadas para criação e gestão de negócios.

O programa é pago e aberto ao público em geral, sendo divulgado na *Internet* e outras mídias específicas. O número de participantes do programa é de no mínimo 25 e no máximo 32. Os interessados passam por um processo seletivo de inscrição, entrevista e treinamento. A inscrição é feita mediante o preenchimento de uma ficha fornecendo dados pessoais e empresariais que investigam a atuação e perspectivas profissionais dos candidatos. Estas fichas passam por um processo de pré-seleção, e os candidatos convocados passam por uma entrevista. Nesta entrevista, o participante tem suas características empreendedoras avaliadas, e é traçado um perfil que permite a coordenação do programa a compor o grupo que participará do treinamento propriamente dito.

O treinamento tem duração de nove dias subseqüentes e uma carga horária diária média de oito horas. É exigida dedicação integral ao programa, com horário de início das atividades previamente definido, mas sem horário de término. É fornecido material didático.

O treinamento volta-se para o desenvolvimento do comportamento empreendedor proporcionando experiências lúdicas comentadas posteriormente pelos facilitadores. Três facilitadores

ministram o treinamento, com divisão de responsabilidades dependendo do tema abordado.

Por se tratar de um curso comportamental, são explorados diferentes comportamentos do empreendedor baseados nas contribuições de McClelland (1972; 1987) e expressos em uma lista denominada Características de Comportamento Empreendedor – CCE. Os itens contidos nessa lista foram agrupados em três conjuntos de capacidades distintas:

***CONJUNTO DE REALIZAÇÃO***

a) Busca de oportunidades e iniciativa: aproveita oportunidades para começar um negócio, realiza atividades antes do solicitado e busca novas áreas de atuação para ampliar seu empreendimento;
b) Persistência: enfrenta desafios, toma para si a responsabilidade pelo cumprimento dos objetivos propostos, analisa resultados e aprende com seus fracassos;
c) Assunção de riscos calculados: analisa e calcula os riscos de maneira cuidadosa, coloca-se em situações de desafios moderados e sempre avalia as chances de sucesso e de fracasso;
d) Exigência de qualidade e eficiência: busca exceder os padrões de excelência e tem energia para trabalhar;
e) Comprometimento: empenha-se pessoalmente na conclusão de uma tarefa e zela pela satisfação dos clientes.

***CONJUNTO DE PLANEJAMENTO***

a) Busca de informações: recorre à ajuda de especialistas para elaborar estratégias e busca, pessoalmente, informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes;
b) Estabelecimento de metas: fixa objetivos claros e específicos e está sempre orientado para resultados;
c) Planejamento e monitoramento sistemáticos: planeja o todo, divide-o em partes e estabelece prazos para o cumprimento das tarefas, além de acompanhá-las de perto; busca *feedback* constante a respeito de seu desempenho.

***CONJUNTO DE PODER***

a) Independência e autoconfiança: busca autonomia, mostra-se confiante ao enfrentar desafios e busca alternativas para minimizar ou eliminar situações-problema;
b) Persuasão e rede de contatos: influencia e persuade pessoas, age de forma a desenvolver e manter relações comerciais, negocia e faz as pessoas acreditarem em determinada idéia.

Foi investigada uma edição desse programa realizada no município de São Paulo em outubro de 2005. A turma era composta por 24 indivíduos: nove empresários e 15 detentores de um projeto empreendedor com viabilidade em diferentes segmentos de atuação: restaurantes, suprimentos de informática, salão de beleza, consultorias, *design* e publicidade, varejo, eventos, entre outros.

O programa mescla treinamentos direcionados ao desenvolvimento das características do comportamento empreendedor e atividades direcionadas ao projeto de empresas potenciais por cada um dos participantes.

No primeiro dia, foi apresentado o programa do treinamento, sua metodologia, e feita a apresentação dos participantes, que dividiram suas expectativas em relação ao programa. Foi realizado um exercício no qual cada participante, individualmente ou em dupla, deveria viabilizar a abertura de um novo negócio.

No segundo dia, foi trabalhada a primeira característica do comportamento empreendedor – o estabelecimento de metas, que precisam ser especificadas, mensuráveis, factíveis, relevantes e definidas em um horizonte de tempo. Cada participante ou dupla apresentou os produtos e/ou serviços oferecidos por sua empresa ou projeto potencial.

Ainda no segundo dia, foi explorada uma outra característica do comportamento empreendedor – assunção de riscos calculados. Foram avaliadas eventuais alternativas, calculados e minimizados os riscos, visando a controlar os resultados.

O facilitador comentou as diferentes posturas e comportamentos dos participantes, e, ao final do dia, foi realizada uma dinâmica a fim de ilustrar as diferenças individuais de cada participante. O facilitador destaca que o comportamento de cada um em seu dia-a-dia, com familiares e amigos, não é muito diferente de seu comportamento empresarial.

No terceiro dia, foi trabalhada uma outra característica do comportamento empreendedor – busca de oportunidades e iniciativa, por meio de uma dinâmica que consistia em unir nove pontos distribuídos eqüidistantemente em três linhas de três pontos cada, com apenas quatro retas sem retirar a caneta do papel. A intenção dessa dinâmica, segundo o facilitador, era fazer com que os participantes identificassem uma solução, mas para isso era necessário ultrapassar as retas além dos limites do quadrado, o que implicava que extrapolassem a base condicionada. Analogias com as oportunidades foram feitas. Para trabalhar especificamente a iniciativa, foi realizada uma outra dinâmica baseada em um jogo de argolas com diferentes etapas, sendo que nas últimas não havia regras. A postura dos participantes foi avaliada no que concerne ao nível de iniciativa assumido por cada um dos participantes.

Ainda no terceiro dia, mais uma característica específica do comportamento empreendedor foi abordada – a busca de informações. Essa característica foi trabalhada por meio de uma dinâmica que transformava os participantes em consultores que atendiam um cliente com um objetivo determinado: a construção de um hotel em um bairro da cidade de São Paulo. Os participantes recebiam informações básicas acerca do investidor, e o objetivo era avaliar se a intenção do investidor era viável ou não. A atividade teve início às 18 horas do terceiro dia do treinamento, e o projeto deveria ser apresentado aos facilitadores às 10 horas da manhã seguinte.

No quarto dia, os projetos foram apresentados aos facilitadores, que questionaram os participantes sobre as difi-

culdades e o desempenho do grupo e relacionaram as atitudes dos participantes e as atitudes de um empreendedor. Após o encerramento deste exercício, um outro comportamento foi explorado – exigência de qualidade e eficiência. Como nos dias anteriores, a metodologia adotada foi a dinâmica de grupo que consistiu em colocar uma linha de produção em ação. Foi distribuída uma quantidade exata de insumos e informado o total de produtos que deveriam ser produzidos; enquanto um grupo se responsabilizava pela produção com tempo cronometrado, o outro grupo auditava de modo a verificar se os padrões de qualidade previamente especificados foram atendidos.

Nesta altura do treinamento, já foi percebida uma significativa troca de experiências, e os participantes comentaram algumas mudanças de comportamento. Foram percebidos os primeiros sinais de cansaço físico.

No quinto dia, os participantes trabalharam dois comportamentos: persistência e comprometimento. Para tratar o primeiro comportamento, os facilitadores entregaram um brinquedo aos participantes, sem explicar-lhes seu funcionamento. Cada participante lidou com o brinquedo de maneira diferente. Transcorridos trinta minutos, o facilitador comentou os depoimentos e atitudes dos participantes evidenciando que aqueles que obtiveram sucesso foram os que insistiram na compreensão do brinquedo, repetindo as tentativas, ou mudaram de estratégia a fim de, analogamente, enfrentar o desafio ou superar o obstáculo.

Para trabalhar o outro comportamento denominado comprometimento, foram criados grupos para encenação de situações pregressas reais vivenciadas pelos participantes visando a evidenciar o comprometimento ou a falta dele, e quais prejuízos esses comportamentos trouxeram aos envolvidos. As últimas horas deste quinto dia são destinadas para os participantes darem andamento ao projeto de suas empresas potenciais.

No sexto dia, houve uma convergência, e as atividades de treinamento focaram diretamente os negócios dos participantes. Até o dia anterior, as atividades de treinamento abordaram temas pertinentes à formação de empreendedores com conteúdos genéricos. Foi trabalhado um novo comportamento: planejamento e monitoramento sistemático. Foi distribuído um material didático que continha um minirroteiro para elaboração de plano de negócios, objetivando que os participantes inserissem informações sobre seus empreendimentos, tais como: descrição dos negócios, clientes, descrição dos produtos ou serviços, concorrência, localização, determinação de preço, métodos de marketing, pessoal-chave, fornecedores, manufatura e produção, projeção de vendas, viabilidade econômica e financeira.

No sétimo dia, foi lançado um novo desafio; os participantes deveriam comprovar que seus comportamentos atuais eram de empreendedores e que as Características do Comportamento Empreendedor – CCE faziam parte de seu dia-a-dia. Essa atividade consistia no depoimento escrito dos participantes, que procuravam evidenciar como cada uma das características havia sido internalizada. Os depoimentos são validados ou não pelos facilitadores.

Mesmo sem ter finalizado a atividade anterior, as características de comportamento intituladas persuasão e rede de contatos são apresentadas, evidenciando-se que sem relacionamento não há negócio, não há venda, não há sucesso. Ao longo do dia, foram exibidos filmes de histórias de grande empreendedores, e aos participantes cabia detectar os comportamentos e relacioná-los às CCE.

No oitavo dia, os últimos comportamentos foram explorados: independência e autoconfiança. A vivência é baseada em uma gravação de até três minutos de um filme na qual o participante apresentava sua empresa ou produto, buscando evidenciar os dois comportamentos em questão.

Neste oitavo dia, é finalizado o prazo para entrega das comprovações de obtenção das CCEs. Alguns participantes tiveram dificuldades para detectar e/ou justificar seus comportamentos como características empreendedoras, mas, ao final, todos são aprovados e certificados pelo curso.

No nono dia, tem espaço a atividade mais importante do programa, que consiste na identificação do sucesso ou fracasso obtido pela empresa criada pelos participantes ao longo do curso. Os facilitadores desempenham o papel de fiscais e auditam os empreendimentos propostos, visando a comprovar a lisura de seus faturamentos, lucros e despesas. Os participantes foram instruídos a emitir recibo no ato da venda de seus produtos e serviços, e esse material constitui objeto de verificação por parte dos facilitadores. Os participantes que obtiveram o maior faturamento e comprovações de características empreendedoras são premiados. Os certificados são entregues, e o programa é encerrado.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa efetuada se caracteriza como uma pesquisa descritiva valendo-se de métodos quantitativos e qualitativos. O método quantitativo utilizado caracteriza-o como *survey* ou levantamento.

Questionários foram utilizados como instrumento de coleta de dados, contendo questões fechadas, em sua maioria, e apenas duas questões abertas. Os dados coletados oriundos de questões fechadas foram tratados com procedimentos estatísticos básicos, e os dados oriundos de questões abertas foram tratados com análise de conteúdo. O questionário foi aplicado em março de 2006, aproximadamente cinco meses após a conclusão do curso.

O grupo era composto por 24 participantes: nove empresários e 15 indivíduos com projetos de negócio em processo de viabilização. Desses 15, seis eram empregados, três eram autônomos, e seis estavam desempregados na ocasião de início do curso.

Os participantes eram preponderantemente do sexo masculino (63%). A faixa etária do grupo era composta por 29% dos indivíduos com idade entre 20 e 30 anos e 71% acima de 30 anos; e 66% dos participantes contavam com formação superior.

Apenas dois dos participantes já haviam participado de outros treinamentos voltados para o desenvolvimento do empreendedorismo, e ambos julgaram o programa objeto de análise deste estudo acima da média em termos de qualidade.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Todos os participantes foram unânimes no julgamento de que o curso provocou mudanças comportamentais. Aqueles que já eram empresários antes do início do curso selecionaram duas alternativas principais que resumem as principais contribuições do programa: "ganharam habilidade para detectar oportunidades de negócios" e "passaram a estabelecer metas desafiadoras". A terceira maior contribuição foi que "passaram a tomar e sustentar decisões frente a adversidades". As demais alternativas não integraram as três principais contribuições e evidenciaram uma distribuição uniforme, de onde se conclui que cada empresário conseguiu complementar sua formação empreendedora naqueles aspectos críticos para o seu negócio. Dados mais analíticos sobre a percepção do programa são apresentados no Gráfico 1.

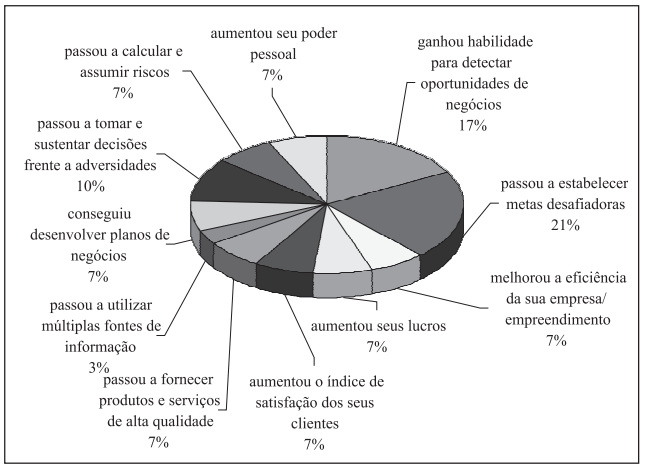


***Gráfico 1** – Percepção dos empresários em relação às contribuições do programa.*

Os participantes que detinham projetos empreendedores com viabilidade selecionaram as mesmas alternativas escolhidas pelos empresários e que resumem, na opinião deles, as principais contribuições do programa: "ganharam habilidade para detectar oportunidades de negócios", "passaram a estabelecer metas desafiadoras", "passaram a tomar e sustentar decisões frente a adversidades". Em relação às demais alternativas, um número expressivo de votos concentrou-se em "aumentaram seu poder pessoal", configurando a quarta principal contribuição. A quinta principal contribuição foi que "passaram a calcular e assumir riscos". Outras duas alternativas tiveram apenas um voto cada: "passaram a fornecer produtos e serviços de alta qualidade" e "melhoraram a eficiência da sua empresa/empreendimento" (Gráfico 2).

Questionados sobre o que mudou em seus comportamentos após a realização do programa, os participantes apontaram duas direções principais: maior facilidade no estabelecimento de metas e melhoria da confiança e autoconhecimento a respeito de si próprios. Em terceiro lugar, apareceu o desenvolvimento da capacidade de relacionar-se com outras pessoas e, por conseguinte, ampliar e utilizar a rede de contatos.

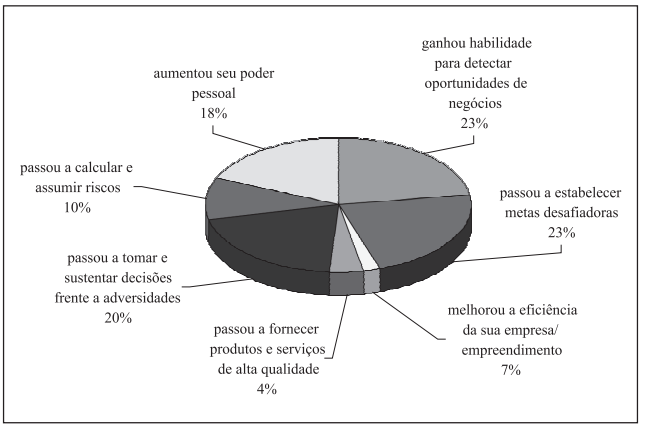


***Gráfico 2** – Percepção dos empreendedores potenciais em relação às contribuições do programa.*

Questionados se recomendariam o programa a outras pessoas, os participantes foram unânimes ao afirmar que sim. Entretanto, o sucesso do programa pode ser medido pelo número de participantes que criaram efetivamente um novo empreendimento (46%) em um prazo inferior a quatro meses após a conclusão do curso. Do total de nove empresários que participaram do programa, quatro afirmam ter criado um novo produto, aberto um novo mercado ou implementado uma nova empresa. Do total de 15 participantes que detinham um projeto empreendedor com viabilidade, sete criaram efetivamente uma empresa.

## LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Dentre as limitações do método, é importante ressaltar que indivíduos já caracterizados como empresários contribuíram para a obtenção do percentual de 46% de empreendimentos efetivamente criados após a conclusão do curso. Neste caso, não se pode afirmar que o curso é o único responsável pela decisão destes indivíduos de criar um novo empreendimento efetivo. A experiência acumulada e a detenção de eventuais requisitos para ser empreendedor são variáveis que não podem ser negligenciadas.

Outra limitação refere-se ao curto espaço de tempo em que foram medidos os resultados: apenas cinco meses após a conclusão do curso. É possível que outros empreendimentos tenham sido criados após esse período, e até mesmo que os demais tenham fracassado.

## CONCLUSÕES

Considerando o percentual expressivo (46%) de novos empreendimentos efetivamente criados após a conclusão do curso, a conclusão é que o programa foi bem-sucedido, ao menos considerando essa edição específica. Essa conclusão legitima, considerada a limitação do método, a amplitude do programa presente em todos os estados brasileiros, o número de participantes superior a 50 mil, além de justificar o apoio financeiro de organismos internacionais, o qual já foi renovado mais de uma vez.

Há uma questão adicional que merece alguma atenção. Na investigação realizada, apenas dois respondentes, ambos

empresários, julgaram que uma das principais contribuições do programa foi que "conseguiram desenvolver planos de negócio". Sabendo-se que o plano de negócios é um instrumento fundamental para o sucesso de um empreendimento e que, segundo pesquisa desenvolvida pelo Sebrae-SP (Bedê, 2005), 29% dos negócios não dão certo após o primeiro ano, 42% não dão certo após o segundo ano e 56% das empresas encerram suas atividades após o quinto ano, é imprescindível desenvolver um plano de negócios consistente visando a garantir a longevidade do empreendimento. Se comparados aos resultados obtidos em pesquisa semelhante no ano de 2001, observa-se que a taxa percentual de insucesso decresceu, apesar de ainda elevada.

Dessa constatação decorrem algumas considerações: (1) o fato de terem sido iniciados novos empreendimentos por 46% dos participantes do programa não significa que os mesmos alcançarão sucesso ao longo do tempo, em especial ao longo dos três primeiros anos de atividade, período mais crítico, visto que no quarto e quinto anos a taxa de mortalidade de empresas, praticamente, se estabiliza (Bedê, 2005); (2) mais do que criar novos empreendimentos, é necessário fornecer apoio para mantê-los ao longo do tempo; por essa razão, a ênfase no desenvolvimento de plano de negócios, por parte do órgão executor do programa, poderia ter sido mais incisiva.

Por fim, cabe ressaltar que o grupo de participantes da edição do programa objeto deste estudo tem se reunido trimestralmente para trocas de experiências, comprovando efetivamente a assunção de uma das características do comportamento empreendedor – persuasão e rede de contatos.

## REFERÊNCIAS


ALPERSTEDT, C. 2006. Pilares de sustentação de uma matriz curricular inovadora para o curso de administração. *In:* COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, VI. Blumenau, 2006. *Anais...* Blumenau, FURB, CD-ROM.

BASTOS JÚNIOR, P.A.; GRECO, S.M.S. e HOROCHOVSKI, R.R. 2005. *Empreendedorismo no Brasil em 2004.* Global Entrepreneurship Monitor Brasil. Curitiba, IBQP/SEBRAE, 69 p.

BAUMOL, W.J. 1993. Formal entrepreneurship theory in economics: existence and bounds. *Journal of Business Venturing*, **8**(3):197-210.

BEDÊ, M.A. (coord.). 2005. *Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos.* São Paulo, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – Sebrae/SP, 110 p.

BIRLEY, S. e MUZYKA, D. 2001. *Dominando os desafios do empreendedor.* São Paulo, Pearson Education, 334 p.

BLAWATT, K. 1995. Defining the entrepreneurs: entrepreneurship. *In:* ANNUAL CONFERENCE OF THE CANADA COUNCIL FOR SMALL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP, XII, Thunder Bay, 1995. *Proceedings...* Thunder Bay, CCSBE, CD-ROM.

DOLABELA, F. 1999a. *O segredo de Luíza.* São Paulo, Cultura, 301 p.

DOLABELA, F. 1999b. *Oficina do empreendedor.* São Paulo, Cultura, 275 p.

DRUCKER, P.F. 1992. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.* São Paulo, Pioneira, 242 p.

FILION, L.J. 1999. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, **34**(2):5-28.

FILION, L.J. 1997. From entrepreneurship to entreprenology. *In:* ANNUAL NATIONAL CONFERENCE OF ENTREPRENEURSHIP: THE ENGINE OF GLOBAL ECONOMIC DEVELOPMENT, XIII, San Francisco, 1997. *Proceedings...* San Francisco, USASBE, CD-ROM.

GIMENEZ, F.A.P. e INÁCIO JÚNIOR, E. 2002. Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração. *In:* SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, XXII. Salvador, 2002. *Anais...* Salvador, ANPAD, CD-ROM.

HORNADAY, J.A. e ABOUD, J. 1971. Characteristics of successful entrepreneurs. *Personnel Psychology*, **24**(2):141-153.

HORNADAY, J.A. 1982. Research about living entrepreneurs. *In:* C.A. KENT, D.L. SEXTON e K.L.H. VESPER (eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, p. 20-34.

KIRZNER, I.M. 1980. *Perception, opportunity and profit: studies in the theory of entrepreneurship.* Chicago, University of Chicago Press, 274 p.

KNIGHT, F.H. 2002. *Risk, uncertainty and profit.* New York, Beard Books, 448 p.

McCLELLAND, D. 1967. *The achieving society.* New York, Free Press, 532 p.

McCLELLAND, D. 1972. *A sociedade competitiva: realização e progresso social.* Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 191 p.

McCLELLAND, D. 1987. Characteristics of successful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, **21**(3):219-233.

MEREDITH, G.G.; NELSON, R.E. e NECK, P.A. 1982. *The practice of entrepreneurship.* Geneva, International Labour Office, 82 p.

POCHMANN, M. 2000. *O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século.* 2ª ed., São Paulo, Contexto, 205 p.

RESENDE, L.M.; DIB, S.K. e LEITE, M.G. 2005. Gestão empreendedora de carreiras tecnológicas. *Revista Gestão Industrial*, **1**(1):37-43.

SAY, J.B. 1964. *Treatise on political economy: on the production, distribution and consumption of wealth.* New York, Kelley, 488 p.

SCHUMPETER, J.A. 1978. *The theory of economic development.* Oxford, Oxford University Press, 210 p.

TIMMONS, J.A. 1978. Characteristics and role demands of entrepreneurship. *American Journal of Small Business*, **3**(1):5-17.


*Submissão: 18/07/2006*
*Aceite: 05/06/2007*

**CRISTIANE ALPERSTEDT**
Doutora em Administração – FEA/USP. Professora da Faculdade Editora Nacional.
E-mail: crisalp@usp.br
Rua Iaiá, 127 – apto. 161, Itaim Bibi, CEP 04542-060, São Paulo-SP.

**THIAGO LUCANO DANTAS**
Especialista em Gestão Empresarial. Centro de Pesquisa da Universidade Anhembi Morumbi.
E-mail: thidantas@anhembi.br
Rua Casa do Autor, 74, Vila Olímpia, CEP 04546-000 São Paulo-SP.