

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

RAFAEL SILVA GUERREIRO

**FORMAÇÃO DO EMPREENDEDOR: UM ESTUDO EM UMA ESCOLA
DE ADMINISTRAÇÃO EM UBERLÂNDIA**

Uberlândia - MG

Novembro - 2006

RAFAEL SILVA GUERREIRO

**FORMAÇÃO DO EMPREENDEDOR: UM ESTUDO EM UMA ESCOLA
DE ADMINISTRAÇÃO EM UBERLÂNDIA**

Dissertação submetida à banca avaliadora do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Uberlândia para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edison Mello Jr.

Uberlândia – MG

2006

RAFAEL SILVA GUERREIRO

**A EXPERIÊNCIA ACADÊMICA E A EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA
FORMAÇÃO DO EMPREENDEDOR**

Dissertação submetida à banca avaliadora do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Uberlândia para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edison Mello Jr.

Banca Avaliadora:

Presidente: _____
Prof. Dr. Edison Mello Júnior – Orientador, UFU

Membro: _____
Profa. Dra. Stella Naomi Moriguchi, UFU

Membro: _____
Prof. Dr. Silvestre Prado de Souza Neto, UFRRJ

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Características dos empreendedores.....	25
Quadro 2 – Países participantes do GEM (2005).....	28
Quadro 3 – Diferenças entre o empreendedor e o administrador.....	36
Quadro 4 – Distribuição dos cursos de administração em Uberlândia.....	49
Quadro 5 – Programa de formação empreendedor	51
Quadro 6 – Disciplinas práticas.....	52
Quadro 7 – Programa de formação empreendedor.....	53
Quadro 8 - Categorias de análise e variáveis da pesquisa	59
Quadro 9 – Programa de formação de empreendedores	66
Quadro 10 – Relação entre as disciplinas que integram o PFE e as disciplinas necessárias a um curso de empreendedorismo de acordo com Heriot e Campbell (2005) ..	67
Quadro 11 – Disciplinas práticas.....	68
Gráfico 1 - Distribuição dos alunos no mercado de trabalho ao iniciarem o curso	72
Gráfico 2 - Segmentos de atuação das empresas nas quais trabalhavam os alunos empregados no início do curso	72
Gráfico 3 - Distribuição dos alunos no mercado de trabalho ao terminarem o curso	73
Gráfico 4 - Segmentos de atuação das empresas nas quais trabalhavam os alunos empregados no fim do curso	73
Gráfico 5 - Média das notas obtidas pelas turmas inicial e final	87
Gráfico 6 - Percentual de notas atingido pela turma na disciplina de empreendedorismo ..	88
Gráfico 7 - Distribuição dos alunos proprietários de negócios por nota média obtida	89
Gráfico 8 - Distribuição dos alunos não proprietários de negócios por nota média obtida .	89
Gráfico 9 - Média final obtida no Programa de Formação Empreendedor	90
Gráfico 10 - Notas médias obtidas pelos alunos nos blocos de disciplinas do PFE	91
Gráfico 11 - Comparação de desempenho por blocos de disciplina do PFE entre os alunos proprietários de negócios e os alunos não proprietários de negócios	91
Quadro 12 – Índice de presença das características empreendedoras nos alunos proprietários de negócios	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CES – Câmara de Educação Superior

CESAR – Centro de Estudos Avançados do Recife

CFA – Conselho Federal de Administração

CNE – Conselho Nacional de Educação

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

DASP – Departamento de Administração do Serviço Público

EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo

EBAP – Escola Brasileira de Administração Pública

EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas

ENE – Escola de Novos Empreendedores

ESAMC – Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação

FEA – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FIA/USP – Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

GEPE – Grupo de Estudos da Pequena Empresa

IBPQ-PR – Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná

IEL-PR – Instituto Euvaldo Lodi – Paraná

IES – Instituição de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MEC – Ministério da Educação e Cultura

ONU – Organização das Nações Unidas

POLITÉCNICA – Faculdade Politécnica de Uberlândia

PFE – Programa de Formação Empreendedor

PMU – Prefeitura Municipal de Uberlândia

PUC-PR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná

RAUSP – Revista de Administração de Empresa da Universidade de São Paulo

REUNE – Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SOFTEX – Sociedade Brasileira para Exportação de Software

TAE – Taxa de Atividade Empreendedora Total

UFU – Universidade Federal de Uberlândia

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFPe – Universidade Federal de Pernambuco

UNB – Universidade de Brasília

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNIMINAS – União Educacional Minas Gerais

UNITRI – Centro Universitário do Triângulo

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

USAID – Desenvolvimento Internacional do Governo dos Estados Unidos

USP – Universidade de São Paulo

RESUMO

GUERREIRO, Rafael Silva. **Formação do empreendedor**: um estudo em uma escola de administração em Uberlândia. Uberlândia, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, UFU, 2006.

O assunto empreendedorismo tem obtido projeção nos últimos anos, no Brasil e no exterior. Uma análise criteriosa revela que o tema pode até ser recente como estudo científico, porém os atos empreendedores confundem-se com a história da humanidade. Levando em conta que existem duas vertentes no estudo do desenvolvimento de empreendedores, sendo que uma acredita ser o empreendedorismo nato ao empreendedor e outra que defende a idéia contrária, optou-se, neste estudo, pela segunda corrente: que considera que o espírito empreendedor possa ser desenvolvido para o exercício de suas atividades. Assim, este trabalho tem como objeto de pesquisa o estudo da contribuição da experiência acadêmica na formação do empreendedor em alunos de um curso de administração. O presente trabalho de pesquisa, com base em referências teóricas, investiga a contribuição de um Programa de Formação de Empreendedores, em um curso de administração em Uberlândia, para o desenvolvimento do espírito empreendedor. O estudo fundamentou-se nas teorias de base econômica, comportamental e social, com ênfase na identificação das características empreendedoras presentes nos alunos do curso em estudo. Dentre as constatações da pesquisa, verificou-se que o desempenho acadêmico dos alunos proprietários de negócios é bastante similar aos dos alunos não proprietários de negócios, bem como que o Programa de Formação de Empreendedores, do curso em estudo, está em consonância com as propostas internacionais para a implantação de cursos de formação empreendedora. Constatou-se que as características empreendedoras pesquisadas encontram-se presentes, em diferentes níveis, em todos os alunos proprietários de negócios e que pode-se supor que o curso contribuiu para o desenvolvimento de tais características junto aos alunos.

Palavras-chave: Empreendedor. Empreendedorismo. Curso de Administração.

ABSTRACT

GUERREIRO, Rafael Silva. **An entrepreneur's development**: a study at a business school in Uberlândia. Uberlândia, 2006. Dissertation (Master's Course in Business) – Pos Graduation Program in Business, UFU, 2006.

The subject entrepreneurship has had a lot of interest in the last few years both in Brazil and abroad. A criterious analyses has revealed that the subject might be new as a scientific study; however, entrepreneur acts can be traced back from early mankind history. We have to take into account that there are two different study streams of entrepreneurs' development. The first one believes that entrepreneurship is innate while the other one believes the opposite. We have chosen the second stream, which believes that the entrepreneur's spirit can be developed. The purpose of this paper is to study the contribution of the academic experience in the entrepreneur's development in students of a business school. This research paper, based on theoretical references, investigates the Entrepreneurs Development Program contribution in a business course in Uberlândia to the development of an entrepreneur spirit. The fundamentals of this study were the economic theories, both social and behavioral, with emphasis on the identification of entrepreneur's characteristics present on the students of this study. Among the findings of this research, we could verify that the academic performance of those students who have their own businesses is similar to those who do not have their own businesses. Also the Entrepreneurs Development Program of this school in the study is according to the international proposal for the establishment of an entrepreneur development course. We could verify that the entrepreneur's characteristics studied were present, in different levels, in all students who have their own businesses and we can infer that the course contributes to the development of such characteristics among the students.

Keywords: Entrepreneur. Entrepreneurship. Business Administration Course.

SUMMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	O assunto e sua importância.....	10
1.2	Objetivos geral e específicos	12
1.3	Delimitação do estudo	13
1.4	Organização do trabalho	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Conceito de empreendedorismo e empreendedor.....	15
2.2	Empreendedorismo no Brasil.....	26
2.3	O movimento do empreendedorismo no interior das instituições de Ensino Superior Brasileiras.....	31
2.4	Empreendedorismo <i>versus</i> Administração.....	33
2.5	O ensino de Administração no Brasil.....	37
2.6	Estrutura curricular dos Cursos de Administração no Brasil.....	43
2.7	Os cursos de Administração em Uberlândia.....	48
2.8	O curso de Administração da instituição pesquisada.....	49
3.	METODOLOGIA	54
3.1	Classificação da pesquisa.....	55
3.2	Definição das perguntas de pesquisa.....	57
3.3	Categorias de análise e variáveis da pesquisa.....	58
3.4	Coleta de dados	61
3.4.1	Documentos.....	62
3.4.2	Planejamento das operações de coleta de dados.....	62
3.5	Limitações do estudo	63
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	64
4.1	Programa de formação empreendedor	64
4.2	Resultado do questionário enviado aos alunos que cursaram a disciplina de empreendedorismo e concluíram o curso no prazo previsto	71
4.3	Identificação das características empreendedoras presentes nos alunos proprietários de negócios	74

4.3.1	Oportunidades	74
4.3.2	Risco	76
4.3.3	Persistência	77
4.3.4	Eficácia	78
4.3.5	Envolvimento	79
4.3.6	Informações	80
4.3.7	Planejamento	81
4.3.8	Autoconfiança	82
4.3.9	Rede de contatos	84
4.3.10	Criatividade e inovação	85
4.4	Desempenho dos alunos no programa de formação empreendedor	87
5	ANÁLISE E CRÍTICA DOS RESULTADOS	93
5.1	Resposta à primeira pergunta de pesquisa	93
5.2	Resposta à segunda pergunta de pesquisa	99
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
	REFERÊNCIAS	103
	APÊNDICE A – Média dos alunos	111
	APÊNDICE B – Instrumento de Pesquisa	112
	ANEXO A - Matriz curricular do Curso de Administração em Estudo	114
	ANEXO B - Ementas das disciplinas que compõem o programa de formação empreendedor	115

1 INTRODUÇÃO

1.1 O assunto e sua importância

O assunto empreendedorismo tem obtido projeção nos últimos anos no Brasil e no exterior. Uma análise criteriosa identifica que o tema pode até ser recente como estudo científico, porém os atos empreendedores confundem-se com a história da humanidade.

Em todos os segmentos da sociedade, seja empresarial, político ou social, os empreendedores deixaram sua marca ao longo dos anos e mudaram o rumo das nações. Basta observar a história da política brasileira, que registra o feito de grandes empreendedores como, por exemplo, o ex-presidente da república Juscelino Kubitschek de Oliveira.

Considerando que existem duas vertentes no estudo do desenvolvimento de empreendedores, sendo que uma acredita ser o empreendedorismo nato ao empreendedor e outra que defende a idéia contrária, optou-se, neste estudo, pela segunda corrente: que considera que o espírito empreendedor possa ser desenvolvido para o exercício de suas atividades. Assim, este trabalho tem como objeto de pesquisa o estudo da contribuição da experiência acadêmica na formação do empreendedor em alunos de um curso de administração.

O estudo se concentrará na cidade de Uberlândia, região do Triângulo Mineiro, que integra uma das doze regiões que compõem o estado de Minas Gerais, considerado o terceiro maior estado da federação, tanto no quesito populacional, quanto no quesito participação no produto interno bruto brasileiro.

A importância dessa região pode ser atestada também pelos seus aspectos demográficos. O Triângulo Mineiro é composto por sete microrregiões, abrangendo ao todo sessenta e seis municípios:

- | | |
|---------------------------------|-----------------|
| 1. Microrregião Araxá: | Dez municípios |
| 2. Microrregião Frutal: | Doze municípios |
| 3. Microrregião Ituiutaba: | Seis municípios |
| 4. Microrregião Patos de Minas: | Dez municípios |
| 5. Microrregião Patrocínio: | Onze municípios |
| 6. Microrregião Uberaba: | Sete municípios |
| 7. Microrregião Uberlândia: | Dez municípios |

Os principais municípios da região possuem, somados, uma população superior a um milhão de habitantes, conforme dados abaixo, oriundos do último censo produzido, no ano 2000, pelo Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE):

1. Uberlândia:	500.095 habitantes
2. Uberaba:	251.159 habitantes
3. Patos de Minas:	123.708 habitantes
4. Araguari:	101.519 habitantes
5. Ituiutaba:	88.823 habitantes
6. Araxá:	78.848 habitantes
Total:	1.144.152 habitantes

Especificamente, a cidade de Uberlândia destaca-se, na região, não somente pelo tamanho de sua população, que, praticamente, é igual à somatória da população dos cinco maiores municípios do Triângulo Mineiro, mas, principalmente, pela magnitude de seu parque industrial e empresarial. Em Uberlândia, estão instaladas empresas de destaque no cenário nacional e internacional, diversas de origem local, sendo muitos de seus empreendedores considerados pessoas de renome, também, no cenário nacional e internacional.

O município de Uberlândia tem se salientado também como um pólo de educação superior, sendo que, atualmente, estão instaladas na cidade dezesseis instituições de ensino superior, sendo uma Universidade Federal e quinze instituições privadas entre universidades, centros universitários e faculdades, conforme dados fornecidos pela Prefeitura Municipal de Uberlândia. Esta situação permite que o município afirme-se com um centro de atração de estudantes e de formação de profissionais, especialmente, em administração de empresas, já que, das dezesseis instituições de ensino superior em atuação, nove oferecem o curso de Administração.

Cuervo (2005) relata que alguns estudos buscam explicar por que certos países ou regiões, em comparação com outros, revelam uma maior atividade empreendedora, sendo este um tópico de grande importância para a pesquisa em empreendedorismo, embora com respostas limitadas. Para Cuervo (2005), uma primeira explicação para o fato associa o surgimento de empreendedores às características individuais, sendo que, ao seguirem essa linha, os pesquisadores analisam as características psicológicas de empreendedores bem sucedidos e seus traços de personalidade. O autor argumenta ainda que os índices de atividade econômica de um país dependem do número de indivíduos que possuem essas características.

Para ele, o comportamento empreendedor tende a ter as seguintes características: inovação, correr riscos e proatividade. A segunda explicação está relacionada com o fato de que o desenvolvimento empreendedor está associado ao contexto no qual os indivíduos vivem e trabalham, ou seja, a partir dessa linha de pensamento, a atividade empreendedora não emerge em decorrência das características idiossincrásicas dos empreendedores, que têm idéias para a criação de novas empresas, capacidade para a obtenção de recursos para o desempenho da atividade empreendedora, ao contrário, a atividade empreendedora depende dos fatores ambientais em que o indivíduo desempenha suas atividades, tais como tamanho e crescimento do mercado, disponibilidade de recursos produtivos e naturais, mão de obra e capital tecnológico. A terceira explicação leva em consideração a importância das instituições e as regras que prevalecem na área: os aspectos políticos locais, a defesa ao direito de propriedade, os aspectos culturais e a forma como é percebida a atividade empreendedora.

Sendo assim, a escolha por estudar o tema empreendedorismo com foco na cidade de Uberlândia se deu, em função de que, tomando como base as três situações citadas anteriormente por Cuervo (2005), a cidade atende, concomitantemente, às três.

1.2 Objetivos gerais e específicos

O trabalho teve dois objetivos gerais: 1) identificar as características empreendedoras em alunos de um Curso de Administração e 2) analisar as possíveis contribuições das atividades curriculares deste Curso para o desenvolvimento daquelas características.

De forma específica, a pesquisa teve como norteamento:

- a) estudar a trajetória acadêmica de alunos que exerciam as suas atividades profissionais como proprietários de negócios, ao ingressarem no Curso de Administração, e identificar a maneira pela qual o currículo do Curso, particularmente, o Programa de Formação Empreendedor, contribuiu para o desenvolvimento das características empreendedoras.
- b) estudar a trajetória acadêmica de alunos que não eram proprietários de negócios, ao ingressarem no Curso de Administração, e identificar até que ponto o currículo do Curso, especificamente, o Programa de Formação

Empreendedor, contribuiu para despertar interesse pelas atividades empreendedoras.

1.3 Delimitação do estudo

Com base na definição dos objetivos geral e específicos, são fronteiras da pesquisa:

- a) Quanto ao objeto de análise da pesquisa, procurou-se identificar o que o Programa de Formação Empreendedor, oferecido pela instituição pesquisada, como parte integrante das disciplinas obrigatórias, pode contribuir para a capacitação desses profissionais.
- b) Em termos geográficos, delimitou-se o trabalho de campo a um estudo de caso, com uma pesquisa na região do Triângulo Mineiro, especificamente, na cidade de Uberlândia, com foco em um Curso de Administração da Região, essencialmente, da primeira turma de uma nova matriz curricular.
- c) No que se refere aos documentos relacionados com o objeto de estudo, trabalhou-se com documentos legais e atualizados da instituição de ensino superior em estudo, além de dissertações de mestrado e teses de doutorado de instituições brasileiras e bibliografia de autores reconhecidos no meio acadêmico nacional e internacional.
- d) No plano temporal, a pesquisa bibliográfica e a pesquisas de campo foram realizadas durante o período compreendido entre agosto e outubro de 2006.

1.4 Organização do trabalho

O presente estudo foi organizado em seis partes, sendo uma introdução, quatro capítulos e as considerações finais.

A primeira parte trata da INTRODUÇÃO AO ESTUDO, em que são apresentados: a) O assunto e sua importância; b) Objetivos geral e específicos; c) Delimitações do estudo.

No Capítulo 2, é desenvolvida a REVISÃO DA LITERATURA, dividida em oito tópicos. O primeiro compreende um estudo e apanhado geral a respeito dos conceitos e fundamentos para a compreensão do tema empreendedorismo. O segundo aborda os aspectos mais importantes relacionados com o empreendedorismo no Brasil. O terceiro está

relacionado com o estudo do empreendedorismo no interior das instituições de ensino superior brasileiras. O quarto faz uma comparação entre o estudo do empreendedorismo e o estudo da administração. O quinto enfoca uma retrospectiva sobre o estudo de administração no Brasil. O sexto trata da evolução das estruturas curriculares dos cursos de administração brasileiros. O sétimo traça um panorama dos cursos de administração na cidade de Uberlândia, e o oitavo e último tópico descreve o curso de administração da instituição de ensino superior pesquisada.

No Capítulo 3, é apresentada a METODOLOGIA utilizada na pesquisa, bem como o método, as categorias de análise, variáveis de pesquisa, a definição das perguntas de pesquisa, a relação entre as perguntas de pesquisa e as variáveis de pesquisa, os instrumentos utilizados para coleta de dados e as limitações impostas ao estudo.

O Capítulo 4 dedica-se à APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA,

No Capítulo 5, são desenvolvidas a ANÁLISE e a CRÍTICA DOS RESULTADOS.

Por fim, são elaboradas as CONSIDERAÇÕES FINAIS, levando-se em conta os objetivos da pesquisa, as bases teóricas utilizadas, os documentos analisados e demais aspectos abordados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de empreendedorismo e empreendedor

Diferentemente de outras ciências, conforme argumentam Filion (1999) e Dornelas (2001), o empreendedorismo ainda não dispõe de um conceito consolidado, por se tratar de um capítulo da ciência em fase inicial de desenvolvimento e em razão de receber ainda contribuições de diversas áreas do conhecimento.

Apesar de não disporem de conceito consolidado, o empreendedorismo e os empreendedores sempre estiveram presentes no decorrer da história mundial, por meio de pessoas que inovaram, modificaram situações existentes e arriscaram até suas vidas em novos descobrimentos, como, por exemplo, os grandes navegadores. De acordo com Dornelas (2001), dois exemplos desses empreendedores e seus feitos foram Marco Pólo, que, no século XII, tentou estabelecer uma rota comercial para o oriente, e Cristóvão Colombo, praticamente dois séculos após, ao buscar financiamento para o seu *Empreendimento para as Índias*.

O primeiro registro do termo empreendedorismo surgiu no século XVIII, mais precisamente, em 1725, com o economista Richard Cantillon. Seus estudos ganharam fama desde 1720, porém só foram publicados após sua morte em 1755. Na visão de Cantillon, o empreendedor era como um inovador e como um *risk-taker*¹, uma pessoa que não somente lidava com a inovação, mas que também corria risco com o seu próprio dinheiro.

É importante destacar que Cantillon era um banqueiro que, atualmente, seria definido como um capitalista de risco. Preocupava-se com o gerenciamento inteligente dos negócios e o rendimento otimizado para o capital investido. Era também um nobre que vivia com os lucros provenientes de rendas e buscava constantemente oportunidades de negócios. Viajou pelo mundo, daquela época, e tinha a capacidade de analisar uma operação e identificar nela os elementos considerados lucrativos e os que poderiam vir a ser mais lucrativos ainda. Como exemplo de seus investimentos, encontram-se plantações de chá na Índia e operações de comércio no vale do Mississipi. Nesse mesmo período, destaca-se a visão do economista escocês Adam Smith (1723-1790), que atribuiu ao *entrepreneur*² também o papel de criador de riquezas.

¹ Risk-taker, traduzido do inglês, significa a pessoa que assume ou corre risco.

² Entrepreneur, traduzido do francês, significa empreendedor

Posteriormente, surgiu Jean-Baptiste Say (1768-1832), um grande admirador de Adam Smith (cujas idéias levou para a França) e da Revolução Industrial (tentou estabelecer um corpo teórico que possibilitaria a chegada da revolução industrial na França). Say, que era um *entrepreneur*, é considerado o pai do empreendedorismo, por ter descrito, em 1803, a função do *entrepreneur* em termos mais amplos, já que fizera a distinção entre empreendedores e capitalistas e entre os lucros de cada um. Ao fazê-la, Say associou os empreendedores à inovação, além de vê-los como os agentes da mudança, bem como julgava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos.

Já no início do século XIX, Say definira o empreendedor como aquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais alta e de maior rendimento. Conforme relata Drucker (2002), para Say, ser empreendedor não se dá apenas pelo fato de abrir seu próprio negócio, mas por ser quem cria algo novo e diferente, seja um produto, serviço ou tecnologia, ou aquele que muda e transforma valores, seja por meio do fornecimento de produtos ou serviços de forma diferente, ou, ainda, de uma forma renovada e única, “uma reinvenção do já conhecido”.

A real importância do empreendedorismo como fator de desenvolvimento econômico é ilustrada pela iniciativa de George Siemens, ao criar, em 1870, na Alemanha, o Deutsche Bank. Drucker relata que:

[...] tinha como missão específica localizar empreendedores, financiá-los e até forçá-los à adoção de uma administração mais organizada e disciplinada. Na história econômica dos Estados Unidos da América, os bancos voltados para os empreendedores, tal como o J.P. Morgan em Nova York, desempenharam um papel semelhante (DRUCKER, 2002, p. 17).

Embora Say seja considerado o “pai” do empreendedorismo, as principais concepções sobre o empreendedor foram desenvolvidas pelo economista Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), com seus estudos iniciados em 1911, ao publicar a sua obra denominada “Teoria de Desenvolvimento Econômico”, e mantidos até a década de 1950.

Schumpeter escreveu, em 1934, que ninguém definiu tão bem a função do empreendedor como Cantillon, além de ter afirmado ainda que pode ser devido a Cantillon que os economistas franceses, ao contrário dos ingleses, nunca perderam de vista a função empresarial e sua importância central.

Na visão de Schumpeter (1959), o aspecto central do desenvolvimento econômico está na capacidade de inovação dos indivíduos e na percepção e aproveitamento das novas oportunidades de negócios. Conforme reproduzido abaixo:

[...] as inovações do sistema econômico, via de regra, não ocorrem de maneira tal, que, primeiro, despertam espontaneamente novos desejos dos consumidores e, em seguida, a engrenagem produtiva gira em torno dessa pressão. É, entretanto, o empreendedor quem normalmente inicia a transformação econômica e os consumidores são por ele orientados, se necessário; é como se lhe ensinassem a desejar coisas novas, ou diferentes, ou outras, que não as que se habituem a usar (SCHUMPETER, 1959, p. 92).

O conceito desenvolvido por Schumpeter, que tem como alicerce a capacidade de inovação do empreendedor, ainda hoje, está entre os mais utilizados. Para Schumpeter (1959), a inovação é proveniente da capacidade empreendedora de organizar novas formas de produção, que gerem um novo produto ou um produto melhorado, em novas tecnologias de gestão ou na abertura de mercados antes inexplorados. Para o autor, só é permitido classificar uma pessoa como empreendedora, quando esta promove algum tipo de inovação em produção, gestão ou inserção em novos mercados. Quando conclui sua inovação e a implementa no cotidiano da organização, esta muda sua condição de empreendedora para gestora. Quando uma pessoa apenas dirige um negócio, sem criar algo novo, Schumpeter apenas a define como empresária:

Por isso que ser empreendedor não é uma profissão e, geralmente, não é condição duradoura, os empreendedores não constituem uma classe, no sentido técnico, como, por exemplo, os latifundiários, ou capitalistas, ou operários. Decerto, a função empreendedora leva a certas categorias sociais o empreendedor bem-sucedido e sua família (SCHUMPETER, 1959, p. 108).

Por fim, Schumpeter (1959) argumenta que o empreendedor é o agente do processo de destruição criativa e é o impulso fundamental que aciona e mantém em funcionamento o motor capitalista.

Na década de 1930, surgiu uma nova linha de estudos sobre o empreendedorismo, designados por comportamentalistas, que era composta por psicólogos, psicanalistas e outros especialistas do comportamento humano.

Em 1960, o psicólogo americano David McClelland, da Universidade de Harvard, com grande influência sobre essa corrente, desenvolveu uma pesquisa em nível mundial sobre as

características dos empreendedores e chegou à conclusão de que pessoas bem sucedidas materialmente eram aquelas que tinham como motivação pessoal a “busca da realização e do êxito” e, neste sentido, desenvolviam comportamentos que levavam ao sucesso. Na história, esse pesquisador encontrou a razão para a existência das grandes civilizações. Para ele, os heróis nacionais seriam tomados como modelos pelas gerações posteriores, que imitariam seus comportamentos e, a partir de então, capacitar-se-iam a superar obstáculos e a aumentar os limites do possível. Assim, ele concluiu que um povo estimulado por tais influências desenvolve uma grande necessidade de realização pessoal.

Os estudos iniciais de McClelland (1971) sobre o comportamento empreendedor, foram baseados em levantamentos de dados históricos e relacionados com os períodos de desenvolvimento econômico e social, buscando fazer um cruzamento de dados com interpretações de obras literárias, publicações sobre o folclore e outros documentos do período sob análise. Concluíram que existia uma inter-relação entre o nível de crescimento econômico e os períodos analisados e a presença de alto grau de necessidade de realização nas comunidades, conforme relato reproduzido:

De dezenove culturas cujas histórias infantis mostraram alta necessidade de realização, 74% continham empreendedores, enquanto somente em 35% de vinte culturas classificadas como baixas em necessidade de realização havia empreendedores (McCLELLAND, 1971, p. 110).

Com essa pesquisa e suas constatações iniciais referentes ao desenvolvimento econômico dos países no decorrer da história, McClelland (1971) pode concluir que o motivo para justificar o rápido desenvolvimento econômico de algumas regiões não se restringiu às condições favoráveis do ambiente, como recursos naturais privilegiados, oportunidades próprias para o comércio e abertura de novos mercados. Os motivos reais encontravam-se nos fatores internos, portanto, são os valores e motivos humanos que possibilitam aos homens explorar e identificar novas oportunidades, assumindo seus riscos e aproveitando-se das situações favoráveis, enfim, conforme relata o próprio McClelland (1971), “*construindo seu próprio destino*”.

Suas pesquisas fizeram-no afirmar, categoricamente, que, entre os motivos para empreender, a alta necessidade de realização é o maior deles. Para McClelland (1971), pessoas que possuem um grande desejo de realização têm tendência a se dedicar durante mais tempo em tarefas desafiadoras e que envolvam riscos moderados. Para o autor, as pessoas que

manifestam uma alta necessidade de realização preferem depender da própria habilidade para a obtenção de resultados.

Esse alto desejo de realização que explica o comportamento dos empreendedores pode ser resumido em: 1. o desejo das pessoas pela responsabilidade das tomadas de decisões pessoais; 2. a preferência para as decisões que envolvam um grau de risco moderado; 3. o interesse dessas pessoas em conhecimento concreto dos resultados das decisões tomadas. (McCLELLAND, 1971, p.109).

Um outro fator também constatado nas pesquisas iniciais, por parte de McClelland (1971), é que a alta necessidade de realização estava associada às práticas de educação infantil, bem como ao processo de socialização, nos quais as personalidades dos jovens eram moldadas. Posteriormente, ele altera sua posição, ao escrever a obra *Motivating Economic Development* (1969) em co-autoria com Winter, ao afirmar que a alta necessidade de realização dos adultos pode ser estimulada por meio de programas de treinamentos.

Em McClelland (1971), encontram-se descritas as seguintes características empreendedoras:

1. Conjunto de realização:
 - busca de oportunidades e iniciativa
 - corre riscos calculados
 - persistência
 - exigência de qualidade e eficiência
 - comprometimento
2. Conjunto de planejamento:
 - busca de informações
 - estabelecimento de metas
 - planejamento e monitoramento sistemático
3. Conjunto de poder:
 - independência e auto-confiança
 - persuasão e redes de contatos.

Percebe-se, assim, com base nas definições anteriores, que, para os economistas, os empreendedores estão associados à inovação, enquanto que os comportamentalistas têm se concentrado nas características da criação e da intuição dos empreendedores.

Passadas, aproximadamente, duas décadas, Schumpeter (1984) publicou uma nova obra na qual remodela sua visão inicial sobre os empresários e os empreendedores, especialmente, com relação à função social. Afirma que aquele trabalho estava perdendo sua importância, com uma tendência de diminuição cada vez maior, pois argumenta que agora, na década de 1970, era muito mais fácil do que no passado fazer coisas fora da rotina familiar e que a própria inovação passara a fazer parte da rotina.

Um outro aspecto importante nessa evolução da visão de Schumpeter (1984) é que, para ele, a personalidade e a força de vontade passavam a contar menos nos ambientes que já estavam acostumados com as mudanças econômicas e que, ao invés de resistirem a essas mudanças, passavam a aceitá-las como algo natural.

Schumpeter argumenta que:

A unidade industrial gigante perfeitamente burocratizada não apenas desaloja a pequena e média firma e “expropria” seus proprietários, mas ao final desaloja o empresário e expropria a burguesia como classe que, no processo, deve perder não apenas sua renda, mas também o que é infinitamente mais importante, sua função. (SCHUMPETER, 1984, p. 176)

De modo geral, ao definir um empreendedor, os autores os relacionam às suas características pessoais. Mais recentemente, encontram-se, na literatura sobre empreendedorismo, algumas definições sobre o tema, por parte de autores contemporâneos.

Drucker (2002) relata que os termos “entrepreneurship” e “entrepreneur” implicam problemas de definição até mesmo na língua francesa, na qual o primeiro termo teve origem. Para ele, “entrepreneurship” não é arte nem ciência, mas, sim, uma prática e uma disciplina. Ele refere-se aos empreendedores como:

[...] indivíduos inovadores. A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade (DRUCKER, 2002, p. 135).

Ele também aponta algumas características que identificam o comportamento do empreendedor:

- a) Busca de mudanças - o empreendedor, constantemente, está em busca de mudança e a explora como uma fonte de oportunidade.

- b) Capacidade de inovar – contempla os recursos como uma nova capacidade de criar riqueza, sendo o instrumento próprio do espírito empreendedor.
- c) Senso de missão – mantém um profundo senso de missão a cumprir estabelecendo-a por meio da definição dos produtos a ser produzidos e de quais mercados serão atingidos.
- d) Estabelecimento da cultura – estabelece e mantém a cultura de sua organização por meio de suas ações, valores e crenças, mostrando o que deve ser feito e o que não pode ser feito.

De acordo com Littunen (2000), pelos estudos sobre empreendedorismo, é possível diferenciar duas escolas do pensamento: uma baseada na personalidade e a outra baseada na contingência. Nos estudos baseados na personalidade, o ponto central é por que certas pessoas iniciam seus negócios e obtêm sucesso como empreendedores, sendo que, nesses estudos, os traços de personalidade bem sucedida dos empreendedores não são analisados considerando-se o contexto. Já no modelo da contingência, as características necessárias aos empreendedores são analisadas dentro do aspecto ambiental no qual a empresa está inserida, bem como a situação prevalecente.

Para Koh (1996), as principais características psicológicas associadas ao empreendedorismo, na literatura, são: necessidade de realização, autocontrole, propensão ao risco, tolerância à ambigüidade, autoconfiança e inovação, sendo tais características as mais freqüentemente enumeradas como as dos empreendedores.

De acordo com Lezana (1999), os empreendedores caracterizam-se por serem indivíduos que procuram o benefício, podem trabalhar sozinhos ou em grupos, são pessoas que inovam, enxergam ou criam oportunidades de negócios, são sempre capazes de montar e coordenar novas combinações de recursos para obter os melhores resultados de suas inovações num meio incerto. Lezana (1999) afirma ainda que os conhecimentos dos empreendedores devem abranger os seguintes aspectos:

- aspectos técnicos relacionados com os negócios;
- experiência na área comercial;
- escolaridade;
- experiência em empresas;
- formação complementar;
- vivência com novas situações.

Já para Henderson e Robertson (2000), frequentemente, a noção de empreendedorismo é associada, predominantemente, a características como criatividade e inovação, autodeterminação e habilidade para a tomada de decisão e alocação de recursos. Segundo esses autores, os termos, que normalmente, estão associados ao empreendedor são: corredor de riscos, motivado, ambicioso e bem sucedido.

Mintzberg et al. (2000) e Mintzberg e Quinn (2001) também discutiram o perfil do comportamento empreendedor, tomando como ponto de partida a focalização das principais características da abordagem, quando da geração de estratégias, conforme se segue:

- a) A geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades – o foco principal da organização empreendedora é a busca incansável por oportunidades, sem se deter na solução de problemas.
- b) O poder é centralizado nas mãos do executivo principal – esse poder pode se caracterizar como poder pessoal, liderança ou carisma. A autoridade está associada, exclusivamente a um indivíduo que influencia toda a organização com suas idéias e visões.
- c) A geração de estratégias na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para frente – o executivo principal procura condições de incerteza, nas quais a organização poderá obter considerável ganho e tomar as grandes decisões necessárias.
- d) O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora – a necessidade de realização pessoal se confunde, muitas vezes, com as metas da organização e o crescimento desta parece ser uma manifestação daquela realização.

Baron e Markman (2003), em uma recente revisão sobre pesquisas em empreendedorismo, cujo objetivo era elucidar fatores que influenciam no desempenho de novos negócios e seu sucesso de mercado, por meio da identificação de variáveis relativas às diferenças-individuais, que parecem distinguir as pessoas que abrem negócios e são bem sucedidas daquelas que não são bem sucedidas e; considerando que esses fatores são em grande número, concentraram sua pesquisa em evidências que associam o sucesso empreendedor de forma mais marcante, permitindo-lhes encontrar, principalmente, as seguintes características: eficácia, reconhecimento de oportunidades, perseverança, capital social e humano e habilidades sociais.

Gurol e Atsan (2006), em seus estudos sobre características empreendedoras entre estudantes universitários na Turquia, utilizaram as características a seguir, pois, segundo eles, são as mais frequentemente citadas em diferentes estudos sobre empreendedorismo:

necessidade de realização, autocontrole, propensão a correr riscos, tolerância à ambigüidade, inovação e autoconfiança.

Recentemente, autores brasileiros também escreveram sobre as características empreendedoras.

Para Bernardi (2003), a definição predominante da figura do empreendedor está relacionada com um perfil característico e típico das personalidades, em que ele destaca os seguintes itens:

Senso de oportunidade, dominância, agressividade e energia para realizar, autoconfiança, otimismo, dinamismo, independência, persistência, flexibilidade e resistência a frustrações, criatividade, propensão ao risco, liderança carismática, habilidade de equilibrar 'sonho' e realização e habilidade de relacionamento (BERNARDI, 2003, p. 64).

Percebe-se, assim, a intrínseca relação entre a pessoa do empreendedor e sua atividade; o empreendedorismo.

Já para Chiavenato (2004), o empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma idéia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.

Percebe-se que as definições de empreendedor, por estarem diretamente relacionadas com o comportamento humano, indicam que uma pessoa, para ser empreendedora, precisa estar constantemente em movimentos relacionados com a inovação de produtos ou serviços, ou seja, se entrar em uma rotina empresarial, ela deixa o status de empreendedor e passa à função de gestor. Assim, é muito pouco provável, mesmo em longo prazo, que uma única pessoa reúna todas essas características.

Enfim, dentre as diversas definições dadas ao empreendedor ao longo dos anos, encontram-se, em Fillion (1995), duas considerações que representam muito bem o que vem a ser um empreendedor.

De acordo com Fillion (1995), o empreendedor é uma pessoa que define contextos organizacionais em torno de fios condutores por ele estabelecidos e, usando uma síntese das várias teorias da literatura, conceitua o empreendedor como “uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Ao revisar a literatura sobre empreendedorismo, Kornijezuk (2004) concluiu que mais de 50% dos autores revisados citavam a inovação, a busca de oportunidades, a criatividade e a propensão a correr riscos como características típicas do perfil empreendedor, num total de

quarenta e nove possíveis características identificadas. Segundo ele, essa grande quantidade representa a complexidade do fenômeno empreendedor.

Para Pereira (2001), independente de ser na abordagem econômica, psicológica ou social, o empreendedorismo pode ser definido como um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações organizacionais. Adequando-se a situações de mudanças, o processo caracteriza-se pela inovação provocada por pessoas que geram ou aproveitam oportunidades e que, nesse movimento, criam valor tanto para si próprias como para a sociedade.

Portanto, conforme dizem Ma e Tan (2006), o empreendedorismo é uma forma particular de raciocinar, uma forma única de visualizar o mundo, um tipo de aventura criativa e um instrumento final na direção da auto-realização e da satisfação pessoal. Eles completam declarando que, no coração do empreendedorismo, mora o desejo de realização, a paixão pela criação, o anseio de liberdade, o sentido da independência, a realização da visão empreendedora e dos sonhos por meio do trabalho duro e incansável, os riscos calculados, a inovação contínua e a perseverança eterna.

O Quadro 1 apresenta um resumo de seis autores, sendo cinco internacionais e um nacional, que resumem as características empreendedoras comuns, encontradas em todos os autores citados no decorrer deste estudo.

Mc Clelland (1971)	Koh (1996)	Henderson e Robertson (2000)	Baron e Markman (2003)	Bernardi (2003)	Gurol (2006)
<u>1. Conjunto de realizações</u>	- Necessidade de realização	- Criatividade e inovação	- Eficaz	- Senso de oportunidade	- Necessidade de realização
- Busca de oportunidades e iniciativa	- Auto – controle	- Auto – determinação	- Reconhece oportunidades	- Dominância	- Auto – controle
- Corre riscos calculados	- Propensão à correr riscos	- Habilidade para tomada de decisão e coordenação de recursos	- Perseverante	- Agressividade e energia para realizar	- Propensão ao risco
- Persistência	- Tolerância à ambigüidade		- Habilidade social e capacidade de lidar com capital social e humano	- Autoconfiança	- Tolerância à ambigüidade
- Exigências de qualidade e Eficiência	- Auto – confiante			- Otimismo	- Inovador
- Comprometimento	- Inovador			- Dinamismo	- Auto – confiante
<u>2. Conjunto de planejamento</u>				- Independência	
- Busca de informações				- Persistência	
- Estabelecimento de metas				- Flexibilidade e resistência a frustrações	
- Planejamento e monitoramento sistemático				- Criatividade	
<u>3. Conjunto de poder</u>				- Propensão ao risco	
- Independência e auto-confiança				- Liderança carismática	
- Persuasão e redes de contato				- Habilidade de equilibra sonho e realização	
				- Relacionamento	

Quadro1 - Características dos empreendedores

2.2 Empreendedorismo no Brasil

Muito se discute sobre a questão do emprego formal e o desenvolvimento de pesquisas na área do empreendedorismo. Os fatores histórico-culturais levam a influenciar o índice de empreendedores em um país. Apesar de não ser a mesma coisa, no Brasil ainda se confunde emprego formal, emprego informal e empreendedorismo. Portanto, se pode entender o empreendedorismo no Brasil por meio da pesquisa Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2005).

O Brasil, por exemplo, embora seja considerado um dos países com maior índice de empreendedorismo do mundo, segundo dados da última pesquisa Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2005), tem, paradoxalmente, um forte padrão paternalista em seu modelo de relações trabalhistas, possivelmente, como herança da colonização portuguesa.

De acordo com Bridges (1995), o conceito de emprego formal, como é conhecido hoje, surgiu, no início do século XIX, com o objetivo de englobar o trabalho que precisava ser feito nas indústrias dos países em fase de industrialização e era considerado por muitos uma idéia desagradável e até socialmente perigosa.

Ao atentar para aquele período, perceber-se-á que o modelo atual de emprego é, de certo modo, recente em comparação com a história da humanidade, tendo em torno de duzentos anos.

Sendo assim, no período que antecedeu a criação do emprego formal, muitas pessoas, por terem seus próprios negócios ou prestarem serviços a terceiros, poderiam ser consideradas empreendedoras, e que as mudanças pelas quais passa a sociedade atual, no que tange ao emprego formal e ao desenvolvimento do empreendedorismo, revelam similaridade com o período anterior ao século XIX, confirmando o fato de que os empreendedores sempre existiram e fizeram parte da humanidade.

O emprego formal, tal como é conhecido, tende a desaparecer do planeta em função do avanço tecnológico, já que o trabalho que antes era desenvolvido por seres humanos, hoje é realizado por máquinas de forma igual e, em certos casos, até superior ao desempenho humano. Essa modificação tem levado as pessoas a buscar alternativas de renda, tais como a abertura de seu próprio negócio, a prestação de serviços de consultoria, o desenvolvimento de trabalhos autônomos e até mesmo o trabalho em tempo parcial, sendo todas essas modalidades consideradas formas de empreendedorismo.

Essa alteração no mundo dos empregos formais exige que o novo profissional mude de posição e visualize seu ambiente de trabalho como um mercado, no qual todas as empresas e pessoas com as quais se relacionam passem a ser clientes, cuja relação deverá ser alicerçada nos princípios de marketing de satisfação das necessidades e desejos, que mudam a todo instante, especialmente, os relacionados com as necessidades não satisfeitas, que são os frutos da inovação, portanto, do ponto de partida do estudo moderno do empreendedorismo, um ser que busca a inovação. Enfim, os antigos empregados serão os novos empreendedores, pois a realidade exige uma postura empreendedora.

Em consonância com a situação acima descrita e mesmo tendo o Brasil ainda esse forte padrão paternalista de trabalho, as dificuldades impostas pelo mercado formal têm feito germinar o espírito empreendedor, conforme relatório da pesquisa desenvolvida em 2005 pelo GEM³, entre cujos aspectos alguns serão relatados neste trabalho. O GEM é um projeto de pesquisa cuja finalidade é aprofundar o conhecimento sobre questões referentes ao empreendedorismo, tais como: as diferenças entre os países em termos de capacidade empreendedora; a contribuição desse profissional para o crescimento econômico e tecnológico; as relações entre riquezas de oportunidades empreendedoras e a capacidade dos indivíduos de explorar novas oportunidades e o potencial dos governos para promover o empreendedorismo.

No Brasil, o GEM vem sendo realizado desde o ano de 2000, sendo que o IBQP-PR se encarrega da coordenação técnica e da realização de todas as etapas da pesquisa, fornecendo os dados para o relatório internacional e elaborando o relatório nacional.

Atualmente, 37 países participam do GEM, conforme segue:

³ A coordenação nacional do GEM é exercida pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Paraná (IBQP-PR) em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR) e Sistema Federação da Indústrias do Estado do Paraná. Internacionalmente, a coordenação é exercida pelo *Babson College* (Estados Unidos) e pela *London Business School* (Inglaterra).

África	América Latina	América do Norte	Ásia	Europa	Oceania
África do Sul	Argentina Brasil Chile Jamaica México Porto Rico Venezuela	Canadá Estados Unidos	China Cingapura Japão Jordânia Tailândia	Alemanha Áustria Bélgica Croácia Dinamarca Eslovênia Espanha Finlândia França	Austrália Nova Zelândia
				Grécia Holanda Hungria Irlanda Itália Letônia Noruega Reino Unido Suécia Suíça	

Quadro 2 – Países participantes do GEM (2005)

Fonte: Adaptado de GEM (2005).

No Brasil, foram entrevistados 2.000 adultos, sendo esta uma amostra probabilística da população brasileira, com 95% de grau de confiança e erro amostral de 1,47%.

O GEM adota como conceito de empreendedorismo qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.

Em sua última edição, o Brasil ocupou pela segunda vez consecutiva a sétima posição no ranking mundial em número de empreendedores, o que representa, aproximadamente, treze milhões de empreendedores iniciantes, ou seja, empreendedores com negócios que registrem até três anos e meio de atividade.

A pesquisa GEM 2005 apresentou uma forte variação de resultado entre os países participantes, tanto no que tange à frequência como com relação à qualidade da atividade empreendedora. Uma tendência apresentada nessa edição da pesquisa está relacionada com os países de renda média, em que o Brasil está inserido, o que mostra que tais países apresentam maiores proporções de indivíduos envolvidos na criação de negócios, sendo que o Brasil

continua entre as nações nos quais mais se criam negócios, tendo registrado uma taxa de 11,3% de empreendedores iniciais.

O GEM diferencia os empreendedores em função de sua motivação para desenvolver um negócio próprio. O objetivo é verificar se as iniciativas empreendedoras são decorrentes de oportunidades de negócio ou da falta de opções no mercado de trabalho. Duas medidas são utilizadas para dimensionar a importância dessas motivações: as taxas de empreendedorismo por oportunidade, em que estão inseridos os empreendedores motivados pela percepção de um nicho de mercado potencial, e por necessidade, em que estão inseridos os empreendedores motivados pela falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda. De maneira geral, o número desses profissionais, por necessidade, tende a ser maior entre os países em desenvolvimento, onde as dificuldades de inserção no mercado de trabalho levam as pessoas a buscarem alternativas de ocupação. Em 2005, o Brasil ocupou a quarta posição no ranking do empreendedorismo por necessidade e a décima quinta posição no ranking do empreendedorismo por oportunidade, com uma taxa de 6%, sendo que, nos últimos anos, a motivação dos empreendedores brasileiros tem se mantido praticamente inalterada.

Nas seis edições das quais participou, o Brasil posicionou-se entre os países com alta taxa de atividade empreendedora total (TAE). Sua maior taxa (20,4%) foi observada em 2000 e, provavelmente, refletia o momento de aquecimento da economia verificado naquele ano. Em 2005, já num contexto de desaceleração da atividade econômica, a TAE foi de 11,3%.

Essa pequena redução da TAE, ao longo dos últimos cinco anos, representa a persistência de um quadro adverso da economia brasileira, podendo-se mesmo considerar que o nível de empreendedorismo manteve-se estável.

O Brasil encontra-se bem posicionado no que diz respeito à igualdade dos gêneros frente aos países pesquisados, sendo o sexto país em empreendedorismo feminino e o décimo terceiro em empreendedorismo masculino, ressaltando que, em números absolutos, as empreendedoras iniciais brasileiras ocupam o terceiro lugar no ranking mundial, atrás somente dos Estados Unidos e da China, ambos detentores uma população muito maior que a brasileira.

Com relação à idade para se empreender, a atividade empreendedora inicial predominante está entre 25 a 34 anos, sendo que nos negócios estabelecidos, ou seja, acima de três anos e meio de existência, esta idade média sobe para o intervalo entre 45 e 54 anos, tendo o Brasil reproduzido a dinâmica internacional nesse quesito.

Esse é um fator relevante da pesquisa, pois existe, de acordo com Degen (1989), um período propício ao desenvolvimento do empreendedor, que é chamado de *Período de Livre*

Escolha para o Potencial Empreendedor, ou seja, quando os empreendedores se sentem preparados antes de estarem demais comprometidos com outros interesses e obrigações. Nessa etapa, alguns fatores são cruciais para a decisão de investir na carreira de empreendedor. Um dos fatores que mais influenciam, é o sucesso, até então, obtido na carreira atual e a satisfação encontrada no emprego e na vida particular, considerados grandes inibidores do empreendedorismo, que atualmente também é chamado de *Zona de Conforto*, ou seja, a pessoa tem que deixar o que, aparentemente, está sob controle para buscar um caminho, a princípio, incerto. Geralmente, esse período ocorre na faixa etária situada entre aproximadamente 27 a 35 anos de idade. Antes dos 27 anos de idade, é o chamado período de preparo, em que, geralmente, os empreendedores estão atuando como empregados em outras empresas e quando, a partir dos 35 anos, outros interesses acima citados têm maior peso em suas escolhas.

A pesquisa também apontou indicadores relacionados com a educação dos empreendedores. Tanto nos países de renda média quanto nos de renda alta, as pessoas com educação superior estão mais envolvidas com atividades empreendedora em estágios iniciais. Por outro lado, nos países de renda alta, a probabilidade de empreendedores de menor nível escolar estarem à frente de negócios estabelecidos é igual à daqueles que possuem curso superior. No caso brasileiro, excetuando-se o empreendedorismo por necessidade, em todos os demais parâmetros de análise, a pesquisa revelou que é maior a atividade empreendedora nos estratos mais escolarizados.

Para qualificar as atividades empreendedoras, o GEM estabelece medidas específicas que diferenciam o estágio dos negócios e a motivação que deu origem a eles. As taxas das empresas nascentes e das novas empresas diferenciam as atividades que, nos meses da pesquisa de campo, tinham, no máximo, três meses de existência daquelas com até 42 meses de existência. Em 2005, a taxa de empresas nascentes no Brasil foi de 3,2% e a de novas empresas foi de 8,2%. Desde o início da pesquisa no Brasil, vem percebendo-se uma queda nesse indicador, que chegou, em 2002, a ter um índice de 9,2%, o maior dos últimos cinco anos. Essa redução mostra um arrefecimento na criação de novos negócios, provavelmente, em razão do contexto econômico adverso.

Assim, em um contexto de índices crescentes de desemprego e desigualdades sociais, o empreendedorismo surge como mais uma alternativa de geração de trabalho autônomo e formação de uma nova classe empresarial nacional.

2.3 O movimento do empreendedorismo no interior das Instituições de Ensino Superior Brasileiras

O estudo do empreendedorismo ganhou proporção e despertou maior interesse a partir da década de 1980 e, diferentemente de outros, tem sua origem e contribuições provenientes de pesquisadores de diversos campos do conhecimento, especificamente, da economia, da psicologia e das ciências sociais.

Sobre a disciplina de empreendedorismo, Filion (1999, p. 20) defende que:

[...] nenhum campo acadêmico pode prescindir de teoria. Entretanto, para criar uma teoria do empreendedor, provavelmente será necessário separar pesquisa aplicada de pesquisa teórica, estabelecendo uma nova ciência, empreendedorologia. Esta nova ciência talvez possa criar um corpo teórico composto de elementos convergentes de estudos teóricos de empreendedores por empreendedorologistas em várias disciplinas. O próprio empreendedorismo permaneceria como um campo de pesquisa aplicada, produzindo resultados de interesse para empreendedores potenciais e empreendedores de fato. Entretanto, haverá milhares de publicações e talvez décadas passarão antes que tenhamos atingido este ponto.

De acordo com Bernardes e Martinelli (2003), existem, na realidade, duas distintas áreas de interesse no campo do Empreendedorismo e da Gestão de Pequenas e Médias Empresas - que vão se intercalando à medida que a empresa avança no tempo e em desenvolvimento. Devido a este fator, muitos estudos em Empreendedorismo estão diretamente associados à Gestão de Pequenas e Médias Empresas, já que, normalmente, os negócios iniciam-se pequenos, fruto de motivações do empreendedor.

Segundo Zapalska, Perry e Dabb (2003), diversos aspectos são contemplados na pesquisa em empreendedorismo, como, por exemplo, tempo de existência e tamanho dos negócios, práticas utilizadas pelos empreendedores, aspectos relacionados com o potencial empreendedor regional, condições políticas e econômicas, tipo de personalidade e comportamento dos empreendedores.

Já para Brush et al. (2003), uma característica fundamental no campo do empreendedorismo é a pesquisa com foco em criação, ou seja, criação de novos negócios, novas combinações de bens e serviços, dentre outras.

De acordo com Dolabela (1999), no Brasil, o ensino de empreendedorismo em instituições de ensino superior teve sua primeira experiência na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, no ano de 1981. Sua origem partiu do

curso de especialização em Administração para Graduados, na disciplina "Novos Negócios". Após três anos, em 1984, passou-se a trabalhar o conteúdo no curso de graduação da mesma instituição de ensino, com o nome de "Criação de Novos Negócios – Formação de Empreendedores".

No início de 1990, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE-MG) participou da criação do Grupo de Estudos da Pequena Empresa na Universidade Federal de Minas Gerais (GEPE), grupo este que desenvolveu estudos na área de empreendedorismo e que, durante o período de 1992 a 1994, ofereceu *workshops* liderados por professores do Canadá, dentre os quais, Louis Jacques Filion.

Em 1992, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) criou a Escola de Novos Empreendedores (ENE), um projeto universitário voltado para o ensino do empreendedorismo no país. Nesse mesmo ano, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), por intermédio do Departamento de Informática, instituiu o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR), cuja finalidade era ser um núcleo de aproveitamento industrial baseado no resultado de trabalhos acadêmicos.

No ano de 1993, o Programa Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX), do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), desenvolveu uma metodologia do ensino de empreendedorismo para ser utilizada no curso de graduação em Ciências da Computação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), tendo sido uma experiência de sucesso e que ganhou alcance nacional em 1996.

Em 1995, a Universidade de Brasília (UnB) fundou a Escola de Empreendedores.

Em 1997, com o objetivo de distribuir o ensino de empreendedorismo nas universidades do Estado de Minas Gerais, criou-se o Programa Reune – Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo, programa este que se expandiu em 1998, tornando-se o Reune – Brasil, com a participação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, do Instituto Euvaldo Lodi e da Confederação Nacional da Indústria.

Estima-se que, em 1999, os diversos programas de empreendedorismo em atuação no Brasil tenham atingido em torno de dez mil alunos.

Passados, aproximadamente, vinte e cinco anos da primeira experiência acadêmica com empreendedorismo no Brasil, o estudo do tema pode ser considerado algo recente e, em diversos casos, incipiente. A principal metodologia de ensino nas instituições de nível superior brasileira está a cargo da metodologia conhecida como "Oficina do Empreendedor", desenvolvida pelo professor Dolabela, da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG),

tendo sido amplamente difundida a partir do ano de 1999, com a publicação de sua obra de mesmo nome.

Devido à própria ligação do professor Dolabela com o curso de Ciência da Computação, a metodologia teve sua implantação, bem como agregou adeptos nos cursos de Ciência da Computação, posteriormente, atingindo outros cursos, como no caso do Centro Universitário do Triângulo, em Uberlândia, MG, onde a metodologia é utilizada nos cursos de administração, ciências contábeis, fisioterapia, secretariado executivo, dentre outros.

Particularmente, os cursos de administração, no Brasil, têm preparado profissionais para atuarem em grandes empresas, sendo que os métodos de ensino e o material didático têm sua sustentação nos modelos de organizações norte americano, que têm como fundamento a formação voltada, principalmente, para a capacitação do corpo gerencial. Mudar essa realidade é o grande desafio dos estudiosos do empreendedorismo.

Dessa forma, percebe-se a necessidade de uma mudança metodológica para o ensino do empreendedorismo nos cursos de administração, pois como Ferreira e Mattos (2003) argumentam, *"na educação gerencial, enfatiza-se a aquisição de know-how, e na empreendedora a aquisição de autoconhecimento"*.

Assim, o estudante/empreendedor lida com o conhecimento de forma diferente do estudante/gerente, pois o estudante/empreendedor busca o conhecimento por si só, tendo metas, mesmo que não muito explícitas, já pré-determinadas em mente, o que lhe permite buscar o conhecimento que mais lhe aprouver, tendo-o como um fim útil, enquanto que o estudante/gerente busca o conhecimento mais por uma imposição da sociedade do que pela vontade de empreender.

2.4 Empreendedorismo *versus* administração

A distinção entre empreendedorismo e administração percorre uma linha que, em alguns momentos, é bastante tênue e, em outros momentos, demasiadamente perceptível.

Para entender melhor essa relação, é necessário compreender que, embora o tema esteja em evidência, já passou por situações bastantes variadas, visto que a sua origem deu-se, mormente, junto aos estudiosos de economia, sendo que, antes de 1960, a maioria dos economistas compreendia a sua importância, porém, na década de 1960, tenderam a subestimá-lo. Isto se deu em função de que, nesse período, ocorreu um interesse significativo

pelas grandes empresas, esquecendo-se de que a origem desses negócios, bem como dos novos empregos, era oriunda de empresas menores e mais novas.

Durante a década de 1970, o agravamento dos problemas inflacionários, a queda na demanda, bem como o decréscimo na taxa de crescimento dos países desenvolvidos, especialmente dos Estados Unidos, fizeram com que os economistas passassem a interessar-se mais pela oferta de bens e serviços, o que os levou de volta para a esfera do empreendedor.

Desse período até hoje, a importância do empreendedorismo e, conseqüentemente, do empreendedor tem crescido bastante, embora esteja muito distante da evolução e da importância conquistada pela administração nesse mesmo período.

O ponto chave do empreendedorismo está na pessoa do empreendedor, que se caracteriza por perceber oportunidades pelas quais outros executivos não se interessam, ou que não percebem. Assim, a inovação é função específica do empreendedor.

De acordo com Sarason, Dean e Dillard (2006), as oportunidades não são simplesmente descobertas no sentido de que o empreendedor encontra um nicho de mercado, mas são criadas pelos empreendedores por meio de um processo recursivo de interpretação e influência. Eles complementam explicando que os empreendedores constroem negócios constantemente, por meio de sua habilidade em influenciar o sistema econômico social.

Sendo assim, é fundamental ter bastante claro que, acima de tudo, o empreendedorismo refere-se a mudanças, conseqüentemente, a geração de novas idéias é transformada em novos empreendimentos de negócios, portanto, pode-se dizer que o empreendedorismo é que cria o campo para a administração.

Ma e Tan (2006) argumentam que o empreendedorismo é um compromisso pessoal com certos tipos de necessidades e que os empreendedores, freqüentemente, sentem ter nascido com um propósito, que é mudar o mundo, fazer a diferença e contribuir para uma humanidade mais saudável. Quando o destino os chama, os empreendedores vão. Eles necessitam estar imersos na perspectiva empreendedora durante todo o tempo, constantemente refinando sua visão, aguçando seu foco e descobrindo sua real destinação.

Ainda segundo Ma e Tan (2006), a paixão por criar algo loucamente notável, por criar um impacto na sociedade, por fazer história, torna os empreendedores arrebatados pelo que fazem. Sendo que sem paixão, a vida torna-se uma rotina, o trabalho torna-se cansativo e a mente fica adormecida. Para os autores, a perseverança não é uma virtude, mas um ingrediente necessário ao empreendedorismo, e as ações falam mais do que as palavras, por isso, a perspectiva empreendedora é mais refletida em ações empreendedoras, sendo que a

principal ação empreendedora é a persuasão, ou seja, a persuasão é associada a liderança, a levar as pessoas a lugares onde elas, por si só, jamais chegariam.

Por fim, Ma e Tan (2006) relatam que o empreendedorismo atua, essencialmente, sobre as pessoas, ou seja, sobre o entendimento das pessoas, suas necessidades e desejos, tanto quanto seu potencial. O empreendedorismo é sobre inovação, inovação para as pessoas e pelas pessoas e que a força motriz da inovação é a paixão, que gera nas pessoas uma diferença positiva.

De acordo com Bernardi (2003), o empreendedor está envolvido em tudo o que diz respeito à empresa, até nos mínimos detalhes, assumindo nela, gradativamente, diferentes papéis e funções e, portanto, deve preparar-se para as mudanças necessárias; caso contrário, pode tornar-se um entrave ao desenvolvimento.

Tal situação faz com que, à medida que a variedade e a quantidade de assuntos vão aumentando, em escala geométrica, o empreendedor atinja um ponto de inviabilidade física, necessitando, a partir daí, das habilidades de um profissional de administração.

O quadro abaixo apresenta uma visão clara entre estes dois profissionais, o empreendedor e o administrador, no caso, denominado como gerente:

ATIVIDADES	
GERENTE	EMPREENDEDOR
Tenta otimizar os recursos para atingir metas	Estabelece uma visão e objetivos; depois, localiza os recursos
Opera dentro de uma estrutura existente	Define tarefas e papéis que criam uma estrutura de organização
Busca aquisição de conhecimentos gerenciais e técnicos	Apóia-se na auto-imagem geradora de visão e inovação; busca adquirir <i>know-how</i> e <i>know-who</i>
A chave é adaptar-se às mudanças	A chave é iniciar as mudanças
Seu padrão de trabalho implica análise racional	Seu padrão de trabalho implica imaginação e criatividade
Trabalho centrado em processos que se apóiam no meio em que ele se desenvolve	Trabalho centrado no planejamento de processos que resultam de uma visão diferenciada do meio
Apoiado na cultura da afiliação	Apoiado na cultura da liderança
Centrado no trabalho em grupo e na comunicação grupal	Centrado na evolução individual
Trabalha no desenvolvimento dos dois lados do cérebro, com ênfase no lado esquerdo	Desenvolvimento dos dois lados do cérebro, com ênfase no lado direito
Desenvolve padrões para a busca de regras gerais e abstratas em princípios que possam se transformar em comportamentos empresariais de eficácia	Lida com situações concretas e específicas; sabe que uma oportunidade é única, um caso diferente de outros, e que deve, portanto, ser tratado de forma específica
Voltado à aquisição de <i>know-how</i> em gerenciamento de recursos e da área da própria especialização	Voltado à aquisição de <i>know-how</i> para definir contextos que levem à ocupação do mercado

Quadro 3 – Diferenças entre o empreendedor e o administrador

Fonte: Dolabela (1999)

Ao compreender e assumir suas limitações, o empreendedor redefine seu papel e delega parte das tarefas e responsabilidades, conseguindo, desta forma, mais tempo disponível para o foco nos assuntos estratégicos e vitais.

De acordo com Guterres e Pinheiro (2003), as diferenças entre o empresário, o empreendedor e o administrador, são: a) o empresário está associado ao papel que o capitalista exerce, como investidor, ao assumir riscos por conta de um novo empreendimento;

b) o empreendedor associa-se ao papel do inovador, por ser o idealizador do empreendimento; e c) o administrador tem sua imagem associadas à continuidade do investimento, por ser responsável pela sua gestão.

Entretanto, percebe-se que os três personagens são essenciais para o empreendimento: o empresário, o empreendedor e o administrador, pois suas atividades se completam, ou seja, dependem, em algum momento, um dos outros.

Para Fischborn (2004) o empreendedor pode ser compreendido como um tipo diferente de administrador, que faz com que as coisas aconteçam na realidade, não esperando que as mudanças o atropelem.

Nesse sentido, Fillion (1995, p. 4) argumenta que, *“em termos de know-how, os gerentes devem usar abordagens racionais, porém dentro de uma estrutura de trabalho pré-definida. Empreendedores, por outro lado, devem ter uma abordagem imaginativa e definir sua própria estrutura de trabalho”*.

Assim, nota-se que o empreendedorismo cria e desenvolve negócios, enquanto que a administração os mantém em funcionamento rotineiro e que os negócios necessitam de ambos os conhecimentos, a todo momento, para seu êxito.

De acordo com Pereira (2001), com relação ao ensino da administração e do empreendedorismo, recomenda-se que as escolas que se dedicarem à formação do empreendedor devem distanciar-se do perfil da formação do empresário no sentido tradicional, refletindo e avaliando constantemente os conceitos que vão utilizar.

2.5 O ensino de Administração no Brasil

Para entender melhor a origem da profissão de administrador, que, atualmente, é a profissão mais próxima dos empreendedores, necessário se faz compreender a motivação para seu surgimento e desenvolvimento.

De acordo com o Andrade e Amboni (2004), a educação superior em administração tem uma história de mais de cem anos nos Estados Unidos, considerado o berço do ensino da administração. Segundo eles, na Marquette University, o curso de administração vem sendo ministrado há mais de oitenta anos. Portanto, comparada aos Estados Unidos, a profissão de administrador no Brasil é muito mais recente, tendo sido regulamentada há quatro décadas, em 09 de setembro de 1965, pela Lei nº. 4.769.

Já na Europa, os primeiros relatos sobre o ensino da administração datam do período anterior à II Guerra Mundial, quando se concentrava o estudo em torno de uma única disciplina, geralmente, de contabilidade, devido a esta proporcionar um acúmulo de conhecimentos técnicos, predominantemente nas escolas de administração da Alemanha, França e Grã-Bretanha.

Com o passar do tempo, percebeu-se que os dirigentes necessitavam mais de conhecimentos amplos do que especificamente técnicos, embora houvesse grande resistência destes, seja do setor público ou do setor privado, em participar de cursos de aperfeiçoamento.

Em 1946, com a instalação de um centro de aperfeiçoamento em Genebra, a situação começou a modificar-se; posteriormente, em 1948, criou-se; em Henley o *Administrative Staff College*, considerado o protótipo para a instalação de centros de preparação para direção.

Um fator interessante é que as universidades européias ainda não haviam percebido a necessidade de trabalhar focadas nas necessidades das empresas. Nessa época, destacou-se o nome de Gast Berger, diretor geral do ensino superior, na França. Para ele, o chefe da empresa deveria ser um filósofo em ação e, desta forma, sua preparação não poderia limitar-se às simples trocas de experiências, mas deveria entender da evolução econômica, social e cultural do meio ambiente, como ainda o bom embasamento metodológico.

Partindo desse pensamento, criaram-se os institutos de preparação para administradores de empresas junto às principais universidades francesas, com o intuito de oferecer aos diplomados por outras faculdades um ano de estudos integradores para uma visão de administração de empresas e, também, de oferecer ciclos de aperfeiçoamento para os dirigentes em exercício.

Entre 1955 e 1965, destacou-se a Fundação Indústria Universidade, fundada em 1956 na Bélgica. Esta instituição proporcionou uma nova modalidade de associação, a dos poderes público, da indústria e da universidade, com a finalidade de promover uma mudança dentro da instituição universitária, de modo a garantir um contínuo aperfeiçoamento do ensino e da pesquisa voltados para a formação de quadros superiores nas empresas.

Motivados por essa iniciativa, instituíram-se, na Suécia, a *Stockholm School of Economics* e o Centro de Aperfeiçoamento de Ystaholm, na Noruega, o *Norwegian Council for Management*, na Grã-Bretanha outras duas *business schools* e, por fim, destacou-se, na França, a *Fondation Nationale pour Enseignement de la Gestion de Enterprises*.

Assim, esses foram os marcos do ensino da administração nos principais países europeus e que influenciaram de forma substancial a Espanha e os países escandinavos.

Holanda, Alemanha e Áustria seguem uma história própria, concomitantemente aos países anteriormente citados, bem como a Itália.

No Brasil, os cursos de administração desenvolveram-se com maior rapidez na década de 1970, como fruto da política econômica adotada pelo governo militar, atendendo à demanda por técnicos, esta nova categoria que surgiu, no mundo, por parte das grandes empresas, principalmente as estatais e multinacionais.

Embora tenha sido na década de 1970 que os cursos de administração brasileiros passaram a proliferar-se, este efeito teve sua causa nos governos de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek, caracterizados pela valorização do trabalhador e pelo crescimento econômico.

Em 1944, foi criada a Fundação Getúlio Vargas, por meio do Decreto-Lei 6.693, tendo como objetivo a constituição de uma entidade que se ocuparia do estudo da organização racional do trabalho e do preparo de pessoal para a administração pública e privada.

Em 1945, o Ministro da Educação e Saúde, Gustavo Capanema, propôs à Presidência da República a criação de dois cursos superiores, o curso de Ciências Contábeis e o Curso de Economia. Esta proposta se deu em função da necessidade de formação de mão-de-obra especializada, oriunda da maior complexidade dos negócios, fruto da entrada no Brasil das empresas estrangeiras, por meio de suas subsidiárias e das estatais, ambas já citadas.

Esses cursos vieram a complementar a formação superior no Brasil, até então, predominantemente de advogados, engenheiros e médicos, que foram também desenvolvidas, tendo como foco o atendimento de necessidades anteriores vividas pela nação.

De acordo com Andrade e Amboni (2004), a Fundação Getúlio Vargas (FGV) representa a primeira e mais importante instituição que desenvolveu o ensino de administração. Sua origem remonta à fundação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), criado em 1938, que tinha como finalidade estabelecer um padrão de eficiência no serviço público federal e instituir canais mais democráticos para o recrutamento de recursos humanos para a administração pública, por meio de concursos de admissão.

Eles relatam ainda que a criação da FGV ocorreu num momento em que o ensino superior brasileiro deslocava-se de uma tendência européia para uma tendência norte-americana, já que a FGV tomou como referência os cursos daquele país.

Em 1952, foi fundada a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), pela FGV, com o apoio da Organização das Nações Unidas (ONU) e da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) para a manutenção inicial.

Informam Andrade e Amboni (2004) que o convênio com esses organismos internacionais previa a manutenção de professores estrangeiros na escola e bolsas de estudos para o aperfeiçoamento no exterior dos futuros docentes.

Em 1989, ao ser constituída a EBAP, no Rio de Janeiro, o objetivo era criar uma escola para preparar administradores de empresas, vinculada ao mundo empresarial, com o objetivo de formar especialistas em técnicas modernas de administração empresarial.

Em 1954, a FGV decidiu abrir, em São Paulo, por ser a cidade o principal pólo econômico industrial do país, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), com o apoio do governo federal, do Estado de São Paulo e de iniciativas privadas.

Com o propósito de iniciar suas atividades, a FGV firmou um convênio com o Desenvolvimento Internacional do Governo dos Estados Unidos (USAID), pelo qual o governo norte americano comprometia-se a manter junto a EAESP uma missão universitária de especialistas em administração de empresas, recrutada na Universidade Estadual de Michigan e, em contrapartida, a FGV enviaria docentes para estudos de pós-graduação nos Estados Unidos, com a finalidade de preencher o corpo docente da EAESP. Esse acordo durou até 1965, permitindo à FGV ocupar o principal lugar dentre cursos de administração no Brasil.

A partir da década de 1960, começaram a ser oferecidos pela FGV os cursos de pós-graduação em economia e administração (pública e de empresas), conseqüentemente ofereceram-se os cursos de mestrado e, por fim, na segunda metade da década de 1970, um programa de doutorado, consolidando-se como o principal centro formador de professores em administração no país.

Fruto da articulação de políticos, intelectuais e jornalistas do Jornal O Estado de São Paulo, foi criada outra instituição que muito contribuiu para o ensino de administração no Brasil, a Universidade de São Paulo (USP).

Instituída em 1946, a Faculdade de Economia e Administração da USP (FEA) tinha como objetivo formar funcionários para os grandes estabelecimentos de administração pública e privada, com destaque, até 1966, na orientação de projetos e pesquisa para a administração pública e estatal, por meio de seu Instituto de Administração.

Apesar de a FEA ter sido fundada em 1946, o curso de graduação em administração somente iniciou suas atividades em 1963, com o oferecimento dos cursos de Administração de Empresas e Administração Pública.

Em 1954, o país possuía apenas dois cursos de administração, sendo a EBAP e a EAESP, ambas já citadas; na década de 1960, aumentou para 31 cursos; na década de 1970, existiam 247 cursos de administração, na década de 1980, estavam 305 cursos de administração em atividades, já na década de 1990, atingiram-se 823 cursos; em 2000, estavam em funcionamento 1.462 cursos de administração; e, em 2004, chegou-se a 2013 cursos de administração no Brasil, de acordo com dados compilados pelo Conselho Federal de Administração, tendo sua fonte o Ministério da Educação e Cultura (MEC), sendo a maioria dessas escolas mantidas pela iniciativa privada.

A participação da iniciativa privada nesse segmento educacional se deu em função de que tais cursos poderiam ser estruturados sem muito dispêndio financeiro, proporcionando, assim, uma certa rentabilidade.

Com o crescimento da participação da iniciativa privada como mantenedora dos cursos de administração, percebe-se que as escolas têm como foco a formação de pessoal para os quadros médios das iniciativas pública e privada.

Em 2006, o Conselho Federal de Administração (CFA) coordenou uma pesquisa, executada pela Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP), sobre o perfil, a formação, a atuação e as oportunidades de trabalho do administrador.

A pesquisa revelou que apenas 6% dos administradores encontravam-se desempregados, sendo que 68% dos respondentes possuíam registro em carteira profissional e 8% estavam desenvolvendo suas atividades no setor público.

O ensino de administração no Brasil é considerado o de maior demanda de alunos do ensino superior. Atualmente, segundo o último censo do ensino superior (2003) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas, do Ministério da Educação e Cultura (INEP/MEC), existem 564.681 estudantes matriculados, representando 15% do universo de estudantes nesse nível de ensino, sendo o curso de graduação com o maior número de alunos matriculados em todo o território nacional.

Um fator de grande importância detectado pela pesquisa é que apenas 15% dos administradores pesquisados escolheram cursar administração por vocação, sendo que 25% afirmaram que o motivo predominante foi a natureza de seu projeto profissional (abrir empresa, ampliar negócio, carreira etc.) enquanto que 14% visaram a uma existência de amplo mercado de trabalho.

Os dados acima revelam um ponto fundamental vivenciado pelo profissional e desafiador para as escolas de administração, conforme destacam Andrade e Amboni (2003, p. 14):

Nos dias atuais, assegurar a qualidade da formação, relaciona-se à preparação dos indivíduos para qualificações úteis, não apenas a curto prazo como também a longo prazo. Tal preocupação vale não só para os ocupantes de empregos fixos. Observe-se, a propósito, a atual tendência em reduzir o número de trabalhos regulares, o que implica, em muitos casos, o esforço do administrador em gerar sua própria renda mediante a prestação autônoma de serviços. Tal reestruturação do mercado de trabalho, perversa, às vezes, exige do administrador autônomo, a qualificação necessária para conquistar e preservar seu espaço de trabalho.

Dessa forma, percebe-se uma necessidade de formação de um administrador empreendedor, com habilidades e competências específicas e que devem fazer parte dos currículos das escolas de administração.

A realidade desse profissional mudou nos últimos doze anos e foi detectada pela pesquisa ao comparar os dados de 2006 com os dados da pesquisa anterior, de 1994. Analisando-se, comparativamente, os dados de 2006 e 1994, percebe-se uma diminuição percentual acentuada, de 47% para 15%, respectivamente, das pessoas que escolheram a profissão de administrador por vocação.

Outro dado fundamental está relacionado com a qualidade dos cursos de administração no país. Na opinião dos administradores, 63% avaliaram que os cursos atenderam parcialmente às suas expectativas quanto às exigências do mercado de trabalho, sendo que essa percepção foi confirmada, também, pelos empregadores na fase de reuniões de seus grupos.

No que tange à qualidade dos cursos de administração, a pesquisa revelou, tomando como base, os professores dos cursos de administração, que os principais fatores são:

- 26% apontavam o compromisso da IES, da direção acadêmica e dos professores com a efetiva aprendizagem dos estudantes.
- 20% assinalavam a empregabilidade assegurada pela formação e pelo diploma expedido.

Com relação à identidade dos administradores, ficou claro que, na opinião dos três segmentos pesquisados (administradores, professores e empregadores), a expressão que

sintetiza todas as demais é: Articulador. Pode-se defini-lo como um *profissional com visão sistêmica da organização para promover ações internas criando sinergia entre pessoas e recursos disponíveis e gerando processos eficazes*.

Ao tratar dos conhecimentos, habilidades e competências necessárias aos administradores, encontrou-se que a principal alternativa apresentada pelos pesquisados, ao abordar o quesito conhecimento, foi *visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento*, seguida por *administração estratégica*. Porém uma característica importante que o administrador deve ter, na opinião da maioria dos empregadores, é o domínio de outro idioma, sendo que 58% dos respondentes declaram dominar pelo menos um idioma estrangeiro. Destes, 78% citaram o inglês e 35% citaram o espanhol, ou seja, o inglês superou em 43% o espanhol, ao contrário da pesquisa anterior, em que o espanhol havia superado o inglês em 1%. Já com relação às competências, a principal detectada pela pesquisa foi *identificar e solucionar problemas* e, no que tange às habilidades, destacaram-se os *relacionamentos interpessoais, visão do todo, criatividade e inovação*.

Por fim, em relação às oportunidades de trabalho, todos os segmentos pesquisados concordaram em que o setor de serviços é o que proporcionará maiores oportunidades de trabalhos aos administradores, especialmente consultoria empresarial, turismo e lazer, instituições financeiras e ensino e educação.

Dessa forma, pode-se dizer que, fundamentado nas Diretrizes Curriculares, analisando os aspectos econômicos no Brasil e no exterior e alicerçado na pesquisa desenvolvida pelo CFA, a formação de um administrador empreendedor é o grande desafio e, conseqüentemente, o grande diferencial dos cursos de graduação em administração atualmente.

2.6 Estrutura curricular dos cursos administração no Brasil

O primeiro currículo especializado em Administração no Brasil surgiu com criação da EAESP, vindo, posteriormente, a influenciar os demais currículos brasileiros.

A primeira regulamentação sobre currículo em administração ocorreu mediante o Parecer nº. 307/66, aprovado em 08 de julho de 1966, em que o Conselho Federal de Educação fixava o primeiro currículo mínimo do curso de Administração, institucionalizando, no Brasil, a profissão e a formação de Técnico em Administração.

De acordo com o Parecer nº 307/66, o currículo mínimo do curso de Administração, que habilita ao exercício da profissão de Técnico de Administração, seria constituído das seguintes matérias:

- Matemática
- Estatística
- Contabilidade
- Teoria Econômica
- Economia Brasileira
- Psicologia Aplicada à Administração
- Sociologia Aplicada à Administração
- Instituições de Direito Público e Privado (incluindo Noções de Ética Administrativa)
- Legislação Social
- Legislação Tributária
- Teoria Geral da Administração
- Administração Financeira e Orçamento
- Administração de Pessoal
- Administração de Material

Além desse elenco de matérias, tornava-se obrigatório o Direito Administrativo, ou Administração de Produção e Administração de Vendas, segundo a opção do aluno. Os alunos também tinham de realizar um estágio supervisionado de seis meses para obter o diploma.

Atualmente, os cursos de administração são regidos pelas Diretrizes Curriculares de Administração, homologadas no dia 07 de julho de 2003, pelo Ministro da Educação.

De acordo com Andrade e Amboni (2003, p. 10):

Com as Diretrizes Curriculares, os gestores dos cursos de graduação em Administração deverão ter consciência dos valores que sustentam o paradigma sistêmico/ecologia profunda (questões relativas à formação do cidadão, da responsabilidade social, da qualidade de vida, do meio ambiente, e do desenvolvimento sustentável).

A homologação das Diretrizes Curriculares de Administração é considerada um dos maiores avanços na formação dos futuros administradores, uma vez que as mudanças impostas pela nova economia têm exigido um novo perfil de administrador.

O perfil do novo administrador deixou de ser aquele com foco técnico, exigido no início da profissão e que, durante praticamente quarenta anos, veio sendo regido pelos currículos mínimos, passando a necessitar, conforme argumentam Andrade e Amboni (2003), do desenvolvimento de características como capacidade de raciocínio abstrato, de autogerenciamento, de assimilação de novas informações; compreensão das bases gerais, científico-técnicas, sociais e econômicas da produção em seu conjunto; aquisição de habilidades de natureza conceitual e operacional; domínio das atividades específicas e conexas; e flexibilidade intelectual no trato de situações cambiantes, que são requisitos do novo profissional.

Em 03 de dezembro de 1997, a CNE/CES aprovou o Parecer 776/97, que tinha como propósito servir de orientação para as Diretrizes Curriculares dos Cursos de Graduação. De acordo com o referido Parecer, estabeleceram-se os seguintes princípios:

- 1) Assegurar às instituições de ensino superior ampla liberdade na composição da carga horária a ser cumprida para a integralização dos currículos, assim como na especificação das unidades de estudos a serem ministradas;
- 2) indicar os tópicos ou campos de estudo e demais experiências de ensino-aprendizagem que comporão os currículos, evitando ao máximo a fixação de conteúdos específicos com cargas horárias pré-determinadas, as quais não poderão exceder 50% da carga horária total dos cursos;
- 3) evitar o prolongamento desnecessário da duração dos cursos de graduação;
- 4) incentivar uma sólida formação geral, necessária para que o futuro graduado possa vir a superar os desafios de renovadas condições de exercício profissional e de produção do conhecimento, permitindo variados tipos de formação e habilitações diferenciadas em um mesmo programa;
- 5) estimular práticas de estudo independente, visando a uma progressiva autonomia profissional e intelectual do aluno;
- 6) encorajar o reconhecimento de conhecimentos, habilidades e competências adquiridas fora do ambiente escolar, inclusive as que se referirem à experiência profissional julgada relevante para a área de formação considerada;
- 7) fortalecer a articulação da teoria com a prática, valorizando a pesquisa individual e coletiva, assim como os estágios e a participação em atividades de extensão;

8) incluir orientações para a condução de avaliações periódicas que utilizem instrumentos variados e sirvam para informar a docentes e a discentes acerca do desenvolvimento das atividades didáticas.

A partir do Parecer acima reproduzido e das Diretrizes Curriculares, as instituições de ensino superior passaram a ter maior liberdade na elaboração de seus currículos, levando em consideração os aspectos globais da profissão e, principalmente, considerando as particularidades locais exigidas, confirmando o grande avanço proposto na formação profissional de administradores. O grande diferencial percebido com a homologação das Diretrizes Curriculares é que deixou de ser uma formação estanque e adotaram-se aspectos como educação continuada.

De acordo com Andrade e Amboni (2003, p. 35):

Nessa perspectiva, a formação assume como finalidade capacitar indivíduos para que tenham condições de disponibilizar durante seu desempenho profissional os atributos adquiridos na vida social, escolar, pessoal e laboral, preparando-os para lidar com a incerteza, com a flexibilidade, com a rapidez na resolução de problemas.

Portanto, percebe-se que as Diretrizes Curriculares de Administração buscam formar um profissional atuante e muito mais integrado com o meio em que vive, adquirindo não só conhecimento teórico científico, mas também valores humanos, que têm como objetivo contribuir com a sociedade e, ao mesmo tempo, com a instituição de ensino superior, pois, a todo momento, deve-se buscar a integração com as experiências do graduando.

O desenvolvimento de competências e habilidades deve ser o ponto principal na formação do novo administrador, para tanto, o Parecer CES/CNE nº 134 instrui que pelo menos as seguintes competências e habilidades devem ser reveladas na formação do novo profissional de administração:

I – Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II – desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III – refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV – desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V – ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI – desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.

VII – desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;

VIII – desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Ainda segundo Andrade e Amboni (2003, p. 41):

Os projetos pedagógicos deverão contemplar, em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito de suas organizações e do meio, através de tecnologias inovadoras.

Sendo assim, os campos interligados de formação aprovados pelo CNE são os seguintes:

I – Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II – Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

III – Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV – Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando

Assim, tomando como referência as Diretrizes Curriculares, deve-se buscar principalmente, o desenvolvimento de habilidades e competências que formarão um profissional mais crítico e responsável pelo seu desenvolvimento educacional, características que, no início da profissão, não eram valorizadas e almejadas pelos detentores do poder.

2.7 Os cursos de Administração em Uberlândia

A cidade de Uberlândia está localizada no noroeste do Estado de Minas Gerais, mais especificamente na região do Triângulo Mineiro e, conforme dados da Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU), possuía, em julho de 2006, uma população de, aproximadamente, 570.000 habitantes, é interceptada por cinco rodovias federais, sede do maior centro atacadista distribuidor da América Latina, em função de sua logística singular e posição estratégica privilegiada, também se destacando como centro de agronegócios e biotecnologia, contando ainda com dezesseis instituições de ensino superior.

Dentre as instituições de ensino superior com atuação em Uberlândia, nove oferecem o curso de administração, mas somente cinco possuíam turmas concluintes até o primeiro semestre de 2006, sendo as seguintes:

- Centro Universitário do Triângulo (UNITRI)
- Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação (ESAMC)
- Faculdade Politécnica de Uberlândia (POLITÉCNICA)

- União Educacional Minas Gerais (UNIMINAS)
- Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

De acordo com Bernardes (2006), os cursos de administração em Uberlândia estão distribuídos conforme quadro abaixo:

Nº	INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR (IES)	CURSOS DA IES	ADMINISTRAÇÃO Número de Cursos	VAGAS/ANO Oferecidas
1	UFU	32 graduação	1	80
2	UNITRI	26 graduação 10 tecnológicos	1	560
3	UNIMINAS	8 graduação 3 seqüenciais 6 tecnológicos	2	400
4	POLITÉCNICA	6 graduação 8 tecnológicos	1	400
5	ESAMC	3 graduação	2	320
6	UNIUBE	5 graduação 2 seqüenciais 5 tecnológicos	1	200
7	UNIPAC	9 graduação	1	360
8	UNIESSA	3 graduação 6 seqüenciais	1	200
9	UNOPAR (ensino à distância)	1 graduação 4 tecnológicos	1	600

Quadro 4 – Distribuição dos cursos de administração em Uberlândia

Fonte: Adaptado de Bernardes (2006)

2.8 O curso de Administração da instituição pesquisada

O curso de administração da instituição de ensino superior em estudo é o segundo Curso de Administração há mais tempo em atuação no mercado local, tendo iniciado suas atividades no primeiro semestre de 1990, portanto, há 16 anos.

Tem como foco a formação do administrador de empresas, sendo uma preocupação constante da coordenação de curso a interação entre teoria e prática. Em função desta

preocupação, a instituição, ao formar seu corpo docente, procura contratar profissionais que, além da formação acadêmica específica da área, também tenham vivência prática em empresas, preferencialmente, com atuação na mesma área do conhecimento no qual eles atuarão como docentes.

O corpo docente do Curso de Administração em análise era formado, no primeiro semestre de 2005, por 46% de professores com títulos de especialistas e 54% de professores com títulos de mestres e doutores, portanto, acima do percentual exigido pelo MEC, que corresponde a 33% do corpo docente composto por mestres e doutores.

O Curso de Administração passa, periodicamente, por atualizações, como, por exemplo, sua matriz curricular, que sofreu três atualizações num período de cinco anos, sendo a primeira em 1998, a segunda em 2001 e a terceira em 2003, que se encontra em vigor até o momento.

Especificamente, nessa última alteração, foi implantado, concomitantemente à matriz curricular, o PFE - Programa de Formação Empreendedor -, que consiste em disciplinas nas quais se busca desenvolver no aluno o potencial empreendedor. Essas disciplinas são obrigatórias e estão distribuídas no decorrer de todo o curso.

O PFE foi implantado em 2003 com o objetivo de trabalhar o empreendedorismo como um dos temas transversais. A matriz curricular em vigor contempla quarenta e cinco disciplinas obrigatórias, sendo que o PFE consiste em quinze disciplinas obrigatórias, representando, assim, um terço das disciplinas obrigatórias do curso, distribuídas no decorrer de oito períodos, sendo uma média de duas disciplinas por período.

Heriot e Campbell (2005), em um estudo sobre a criação de um novo programa em empreendedorismo para uma universidade privada na Colômbia, sugeriram, com base nos programas de outras instituições, que, para a sustentação do programa, o curso deveria contemplar os seguintes conteúdos, após um curso inicial de empreendedorismo: marketing empreendedor, finanças empreendedoras, direito, criação de novos negócios II ou empreendedorismo II, como seqüência ao curso introdutório de empreendedorismo.

O PFE do Curso de Administração em análise vem ao encontro da sugestão dos autores Heriot e Campbell (2005), pois é formado pelas seguintes disciplinas:

PROGRAMA DE FORMAÇÃO EMPREENDEDOR	
PERÍODO	DISCIPLINA
1º. Período	Oficina do empreendedor
	Auto conhecimento e liderança
2º. Período	Criatividade e inovação
3º. Período	Direito empresarial
	Gestão ambiental e desenvolvimento sustentável
4º. Período	Matemática financeira
	Administração mercadológica
5º. Período	Administração financeira
	Gestão de vendas
	Plano de negócios
6º. Período	Análise econômico-financeira
	Pesquisa e planejamento de marketing
	Relações trabalhistas
7º. Período	Planejamento e controle orçamentário
8º. Período	Negociação

Quadro 5 – Programa de Formação de Empreendedores

Fonte: Elaborado pelo autor

É importante destacar que, paralelamente ao PFE, o aluno cursa também um conjunto de cinco disciplinas, sendo duas delas integrantes do PFE, denominadas disciplinas práticas, que têm seu início na disciplina “Prática 1: Oficina do Empreendedor”, que é também a primeira disciplina do PFE, e finaliza na disciplina “Prática 5: Plano de Negócios”, também integrante do PFE.

Esse rol de disciplinas tem por objetivo complementar a formação do administrador com uma visão mais voltada para a prática empresarial. São disciplinas nas quais o professor

tem uma maior liberdade de ação e busca atuar de uma forma diferenciada, do ponto de vista pedagógico. As disciplinas práticas são as seguintes:

PERÍODO	DISCIPLINA	CONTEÚDO
1º. Período	Prática 1	Oficina do empreendedor
2º. Período	Prática 2	Cenários econômicos
3º. Período	Prática 3	Conjuntura econômica
4º. Período	Prática 4	Consultoria empresarial
5º. Período	Prática 5	Plano de negócios

Quadro 6 - Disciplinas práticas

Fonte: Elaborado pelo autor

Ressalta-se, aqui, a primeira disciplina, denominada Oficina do Empreendedor, na qual é utilizada a metodologia de mesmo nome, desenvolvida por Dolabela (1999), especificamente, em que o professor atua na função de um orientador.

Como o Curso de Administração em análise destaca o PFE como um de seus diferenciais e, principalmente, dá grande importância à disciplina “Prática 1: Oficina do Empreendedor”, é interessante enfatizar o que argumenta Fiet (2000) ao relatar que a dificuldade em lecionar teoria empreendedora é que os alunos argumentam que a teoria, as leituras e a escola são enfadonhas, sendo que todos estes aspectos podem ser irrelevantes. O autor argumenta que os professores também podem ser irrelevantes e enfadonhos e que os estudantes não entendem que aprender teoria pode ser altamente interessante. Ele finaliza comentando que, infelizmente, o processo utilizado para ensinar teoria pode ser enfadonho.

Segundo Fiet (2000), os professores tornam-se enfadonhos quando os alunos nunca ficam surpresos, ou seja, quando são utilizadas abordagens previsíveis os alunos ficam entediados.

Ainda segundo Fiet (2000), os professores tornam-se irrelevantes quando falham na aplicação da teoria como uma ferramenta para responder ao questionamento dos estudantes, sendo que esta situação ocorre de três formas: a primeira, quando está sendo lecionada uma teoria em que não se percebe uma aplicação prática para o empreendedor; a segunda, quando utiliza como recurso histórias desastrosas e piadas que deixam um vazio generalizado, já que

os estudantes sabem discernir entre aprendizado e diversão; e terceiro, quando o professor falha na resolução de situações que os estudantes esperam, provavelmente, encontrar em suas carreiras.

Além dos aspectos tradicionais relacionados com a matriz curricular, busca-se diferenciar por meio da participação dos alunos nas atividades complementares, tais como eventos acadêmicos e visitas técnicas, bem como os estágios curriculares e a atuação da Empresa Júnior de Administração.

A seguir apresenta-se um quadro resumo das características empreendedoras relacionadas com as disciplinas que fazem parte do PFE.

PROGRAMA DE FORMAÇÃO EMPREENDEDOR	
CARACTERÍSTICAS	DISCIPLINA
Oportunidades, Persistência, Envolvimento, Autoconfiança	Oficina do empreendedor
Autoconfiança, Rede de contatos	Auto conhecimento e liderança
Criatividade e inovação	Criatividade e inovação
Eficácia, Informação	Direito empresarial
Informação, Planejamento	Gestão ambiental e desenvolvimento sustentável
Risco, Planejamento	Matemática financeira
Oportunidades, Planejamento	Administração mercadológica
Risco, Planejamento	Administração financeira
Oportunidades, Planejamento	Gestão de vendas
Risco, Planejamento, Informação	Plano de negócios
Risco, Planejamento	Análise econômico-financeira
Oportunidades, Planejamento	Pesquisa e planejamento de marketing
Eficácia, Informação	Relações trabalhistas
Risco, Planejamento	Planejamento e controle orçamentário
Autoconfiança, Rede de contatos	Negociação

Quadro 7 – Programa de Formação de Empreendedores

Fonte: Dados da pesquisa

3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia utilizada na pesquisa, bem como discutir sobre as razões da abordagem adotada, tendo sido alicerçado na revisão bibliográfica, que exerce significativa influência na escolha dos instrumentos metodológicos relacionados com a pesquisa.

Como todo assunto novo, o empreendedorismo requer uma metodologia de pesquisa inovadora, muitas vezes, diferente dos padrões frequentemente utilizados, conforme argumentam Cardoso e Barini Filho (2003, p. 3):

[...] pesquisadores que buscam compreender o empreendedorismo em sua totalidade deverão desenvolver suas próprias metodologias, se tiverem como pretensão a contribuição para uma teoria robusta. Ressalta ainda que os trabalhos sobre empreendedorismo deveriam ser suportados por mais pesquisas exploratórias, mais estudos longitudinais, mais empirismo e menos tratamentos estatísticos.

Em virtude da importância do tema, bem como dos aspectos considerados na revisão bibliográfica, destacam-se, como objetivos gerais, 1) identificar as características empreendedoras em alunos de um Curso de Administração e 2) analisar as possíveis contribuições das atividades curriculares deste Curso para o desenvolvimento daquelas características.

Como objetivos específicos, a pesquisa buscou de forma específica:

- a) estudar a trajetória acadêmica de alunos que exerciam as suas atividades profissionais como proprietários de negócios, ao ingressarem no Curso de Administração e identificar a maneira pela qual o currículo do Curso, particularmente o Programa de Formação Empreendedor, contribuiu para o desenvolvimento das características empreendedoras.
- b) estudar a trajetória acadêmica de alunos que não eram proprietários de negócios, ao ingressarem no Curso de Administração, e identificar até que ponto o currículo do Curso, particularmente, o Programa de Formação Empreendedor, contribuiu para despertar interesse pelas atividades empreendedoras.

3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa tem delineamento teórico-empírico, com base no referencial teórico apresentado para sua fundamentação, sendo que seguiu a estrutura de classificação proposta por Gil (2002), quanto à natureza, quanto à abordagem metodológica, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos.

Quanto à natureza, a pesquisa caracterizou-se como aplicada, por gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigida para a solução de problemas específicos, assim como por envolver verdades e interesses locais. Isto se justificou uma vez que o estudo pretendeu obter informações sobre a vida dos empreendedores.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracterizou-se como qualitativa, por permitir a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, por não requerer o uso de métodos e técnicas estatísticas e ser descritiva. Optou-se pela pesquisa qualitativa, em função desta proporcionar ao pesquisador maior liberdade, bem como por considerar a multiplicidade de variáveis envolvidas no processo.

De acordo com Triviños (1994, p. 116):

Na década de 70, em alguns anos antes, em outros depois, surgiu nos países da América Latina interesse, que é crescente, pelos aspectos qualitativos da educação. Na verdade, o ensino sempre caracterizou-se pelo destaque de sua realidade qualitativa, apesar de manifestar-se freqüentemente através de medições, de quantificações (percentagens de analfabetos, de repetentes, do crescimento anual da matrícula, dos professores titulados e não titulados etc.)

Como este trabalho almejou identificar aspectos da formação empreendedora, a opção pela pesquisa qualitativa em educação, tomando como base as orientações de Triviños (1994), é a que mais se aproximou das necessidades do estudo.

De acordo com Gartner (1998), as pesquisas que tentam entender o que o empreendedor *é* deveriam ser substituídas pelas que buscassem compreender o que ele *faz*. Partindo desta óptica, chega-se à conclusão de que a pesquisa qualitativa é, sem dúvida alguma, a mais adequada para o estudo do empreendedorismo, já que está relacionada com a vida do empreendedor e da sociedade na qual ele atua, já que é impossível separar o empreendedor de seu empreendimento.

Uma reflexão relevante feita por Gartner (1998) deve ser considerada, quando comenta que:

[...] alguns enfoques metodológicos inovadores são necessários no campo da atividade empreendedora. Quando se está trabalhando sobre o referencial do pensamento, como neste caso, cabe ao pesquisador estabelecer uma relação entre o assunto pesquisado e o tipo de metodologia necessária para agrupar e então analisar os dados. Às vezes é necessário criar uma metodologia para se chegar aos objetivos da pesquisa (GARTNER, 1998, p. 5).

Apesar da sugestão de Gartner (1998) em criar-se uma metodologia para se chegar aos objetivos da pesquisa, não se teve a pretensão, neste trabalho, de tal fim, mas, sim, o objetivo de utilizar os meios disponíveis, com o rigor metodológico exigido na busca de respostas para os questionamentos em estudo.

Como definido por Gil (2002), as pesquisas podem ser classificadas segundo seus objetivos em exploratórias, descritivas e explicativas.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é do tipo exploratória, pois teve por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, deixando-o mais explícito ou construindo uma hipótese, proporcionando, assim, o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Normalmente, essas pesquisas têm a forma de pesquisas bibliográficas e estudos de casos.

Em relação aos procedimentos técnicos utilizados, Gil (2002) classifica as pesquisas em bibliográfica, documental, experimental, *ex-post facto*, estudo de caso, levantamento, estudo de campo, pesquisa ação e participante.

Esta pesquisa, com base nos procedimentos técnicos, primeiramente, utilizou como base a pesquisa bibliográfica, em que foi realizada a revisão literária para a fundamentação teórico-empírica. Sendo que a pesquisa bibliográfica constitui-se no primeiro passo de qualquer pesquisa científica, em função de tratar-se da revisão literária sobre o assunto, com o objetivo de assegurar a não redundância do tema e que é uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica utilizou, basicamente, livros, periódicos científicos, teses e dissertações, permitindo ao pesquisador acesso a uma quantidade significativa de fenômenos bem mais ampla do que poderia pesquisar diretamente.

Foi utilizado o estudo de caso, que representam uma das muitas maneiras de fazer pesquisas em ciências sociais, conforme explica Yin (2001, p. 21):

[...] como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreendentemente, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento.

Por fim, com relação aos procedimentos técnicos, foram empregados, também, a pesquisa documental, por meio da análise da matriz curricular em vigor, do curso de administração, da instituição de ensino superior pesquisada, da cidade de Uberlândia, e o levantamento, que envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

3.2 Definição das perguntas de pesquisa

Com base na revisão da literatura apresentada, em que se buscou trabalhar com um autor de considerado clássico no estudo do empreendedorismo, outro autor de destaque no cenário nacional e os demais autores de destaque no cenário internacional, bem como mantendo uma evolução temporal, e dos objetivos propostos neste estudo, a pesquisa buscou responder às seguintes questões:

PERGUNTA 1: Em que medida os alunos proprietários de negócios, do Curso de Administração da Instituição de Ensino Superior em estudo, apresentam as características empreendedoras segundo os autores McClelland (1971); Koh (1996); Henderson e Robertson (2000); Baron e Markman (2003); Bernardi (2003) e Atson e Gurol (2006).

PERGUNTA 2: De que maneira o currículo do Curso de Administração da Instituição de Ensino Superior em estudo, particularmente, o Programa de Formação Empreendedor, contribuiu para o desenvolvimento das características empreendedoras?

3.3 Categorias de análise e variáveis da pesquisa

Importante ressaltar que, no referencial teórico, foram priorizadas as seguintes categorias de pesquisa:

- O conceito de empreendedorismo e empreendedor.
- O empreendedorismo no Brasil.
- O movimento de empreendedorismo no interior das instituições de ensino superior brasileiras.
- A relação entre empreendedorismo e administração.
- O ensino de administração no Brasil.
- A estrutura curricular dos cursos de administração no Brasil.
- Os cursos de administração em Uberlândia.
- O curso de administração da instituição pesquisada.

Perguntas de Pesquisa	Categorias de Análises	Variáveis
Em que medida os alunos proprietários de negócios, do Curso de Administração da Instituição de Ensino Superior em estudo apresentam as características empreendedoras segundo os autores McClelland (1971); Koh (1996); Henderson e Robertson (2000); Baron e Markman (2003); Bernardi (2003) e Atson e Gurol (2006).	Características empreendedoras presentes em alunos proprietários de negócios.	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades - Risco - Persistência - Eficácia - Envolvimento - Informação - Planejamento - Autoconfiança - Rede de contatos - Criatividade e inovação
De que maneira o currículo do Curso de Administração da Instituição de Ensino Superior em estudo, particularmente, o Programa de Formação de Empreendedor, contribuiu para o desenvolvimento das características empreendedoras?	Curso de Administração oferecido pela instituição de ensino superior em que os empreendedores se formaram.	<ul style="list-style-type: none"> - Histórico do curso - Projeto pedagógico - Matriz curricular

Quadro 8 - Categorias de análise e variáveis da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

As variáveis pesquisadas foram aportadas tendo como referência as características empreendedoras em comum citadas pelos autores McClelland (1971); Koh (1996); Henderson e Robertson (2000); Baron e Markman (2003); Bernardi (2003) e Atson e Gurol (2006).

Sendo assim, alicerçados nesta referência bibliográfica, as variáveis pesquisadas possuem as seguintes definições:

- 1) **Oportunidades:** o empreendedor tem uma percepção aguçada, definida como senso de oportunidade, que lhe permite reconhecer ou buscar novas oportunidades de negócios.
- 2) **Risco:** o empreendedor tem uma forte propensão a correr riscos calculados, tais como a busca de financiamentos, a fim de viabilizar abertura de um negócio.
- 3) **Persistência:** o empreendedor tem tolerância à ambigüidade, é flexível, resistente a frustrações e auto-determinado, o que lhe permite vencer obstáculos e superar momentos difíceis na condução de seu negócio.
- 4) **Eficácia:** o empreendedor preocupa-se incessantemente com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, busca constante aperfeiçoamento, por meio de eficiência e da eficácia.
- 5) **Envolvimento:** o empreendedor tem alta necessidade de realização, de ver seu “sonho” concretizado, em função disto, é altamente comprometido com seu negócio, dedicando tempo superior à média na condução de suas atividades profissionais.
- 6) **Informação:** o empreendedor está em busca constante de informações, é altamente atualizado no que se refere ao seu negócio e ao mercado no qual está inserido.
- 7) **Planejamento:** o empreendedor define metas relacionadas com o desempenho de seu negócio e busca, continuamente, forma de atingi-las. Muitas vezes, essas metas não são definidas em metodologias formais de planejamento e, sim, como fruto de seu conhecimento. Às vezes, não são formalizadas, encontrando-se somente na cabeça do empreendedor.
- 8) **Autoconfiança:** o empreendedor é independente, em muitos casos, gosta de trabalhar sozinho, é altamente confiante em si e em suas habilidades.
- 9) **Rede de contatos:** o empreendedor tem grande habilidade social, desenvolve com facilidade relacionamentos, especialmente, no campo empresarial, fruto de sua persuasão, o que lhe garante uma ampla de rede de contatos a ser utilizada no desenvolvimento de suas atividades.

10) Criatividade e inovação: o empreendedor é inovador e criativo, por exemplo, a inovação pode ser associada à busca constante de novas formas em gerir seu negócio, a novos mercados e a criatividade no desenvolvimento de novos produtos e serviços a serem comercializados pelo seu negócio.

3.4 Coleta de dados

De acordo com Trujillo Ferrari (1982), na pesquisa científica, existem pelo menos quatro caminhos para a obtenção de dados: **1)** a pesquisa bibliográfica; **2)** o levantamento documental; **3)** a pesquisa de campo; e **4)** a pesquisa de laboratório.

O autor ainda ressalta que se pode encontrar a seguinte consideração a respeito do que é a pesquisa bibliográfica, é o "*ato de ler, selecionar, fichar e arquivar tópicos de interesse para a pesquisa em pauta*". Trujillo Ferrari (1982) complementa exemplificando em que se constituem as fontes bibliográficas:

Permite encontrar as fontes, os livros e os materiais científicos pertinentes para a concretização do trabalho científico. Esta abordagem, de como chegar aos livros, revistas, abstracts, etc., isto é, de como achar o material indispensável, pressupõe contar antes de mais nada com um roteiro (*outline*). O roteiro é uma seqüência lógica da escola (delimitação, identificação e definição apropriada) do problema ou assunto a ser pesquisado, e de como ou que aspectos deverá ter em vista (TRUJULLO FERRARI, 1982, p.209).

O objetivo principal da pesquisa bibliográfica, no estudo em questão, é situar tanto o pesquisador, como os futuros leitores, nos principais tópicos relacionados com o contexto do estudo do empreendedorismo.

Apresenta-se, a seguir, o detalhamento de cada uma das fontes de dados que foram utilizadas, com vistas a esclarecer a sua importância para a pesquisa e sua relação com as etapas do estudo.

3.4.1 Documentos

De acordo com Roesch (1999), uma das principais fontes utilizadas na pesquisa em administração são os documentos das organizações. Estas fontes têm como utilidade complementar as entrevistas ou outros métodos de coleta de dados.

Para Yin (2001), dentre os documentos que podem ser analisados, os mais importantes são: cartas, memorandos, comunicados, agendas, planos, propostas, relatórios, cronogramas, jornais internos etc.

Sendo assim, foram utilizados os seguintes documentos:

- a) Matriz curricular do curso de administração da instituição de ensino superior em que os empreendedores cursaram administração, em Uberlândia.
- b) Plano de ensino das disciplinas, cursadas pelos alunos no referido Curso de Administração, que integram o Programa de Formação Empreendedor.
- c) Mapa de notas das referidas disciplinas que integram o Programa de Formação Empreendedor .

3.4.2 Planejamento das operações de coleta de dados

Os dados foram coletados de acordo com os seguintes procedimentos: inicialmente, fez-se um levantamento de quantos alunos cursaram a disciplina de empreendedorismo, tendo-se chegado ao montante de cem alunos, distribuídos em duas turmas.

Tomando como base essa relação de alunos, o segundo passo foi verificar na instituição de ensino pesquisada quantos alunos concluíram o curso dentro do prazo previsto, sendo que a relação de formandos oriundos dessas turmas, no prazo previsto, ou seja, em julho de 2005, era composta por trinta e cinco alunos.

A partir desses trinta e cinco alunos, foi feito o envio de correspondência eletrônica (e.mail) a fim de identificar quais alunos eram proprietários de negócios ao iniciarem o curso e quais alunos tornaram-se proprietários de negócios no último período do curso, sendo que nos casos em que não se obteve resposta por meio eletrônico, após três tentativas, foi feito o contato telefônico. Nesta etapa, atingiu-se um índice de cem por cento de respostas, sendo que somente cinco alunos responderam à correspondência eletrônica e os outros trinta alunos

restantes foram contatados por telefone, o que permitiu a identificação da atuação dos trinta e cinco alunos, sendo que, deste total, detectou-se que seis alunos eram proprietários de negócios ao iniciarem o curso e nove alunos encontravam-se na situação de proprietário de negócios ao terminarem do curso. Posteriormente, após selecionados os nove alunos que se tornaram proprietários de negócios, foi-lhes enviado o roteiro de entrevista, também por meio eletrônico.

Com relação às entrevistas, foi utilizada a análise dos conteúdos, e, posteriormente, fez-se uma comparação entre estes.

3.5 Limitações do estudo

Devido às características da pesquisa, foi considerada para o estudo apenas uma turma, em função de ter sido a primeira turma a participar do PFE – Programa de Formação Empreendedor -, de um Curso de Administração, de uma instituição de ensino superior da cidade de Uberlândia. Esta restrição constitui-se em limitação para o estudo.

Os casos de empreendedorismo foram avaliados somente à luz do Curso de Administração, por ser o que está de acordo com objetivo da pesquisa.

Finalmente, a limitação decorrente da metodologia adotada restringe a possibilidade de utilizar os resultados para além do caso estudado.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, primeiramente, serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa de campo, de acordo com as seguintes etapas:

- a) apresentação e análise do Programa de Formação Empreendedor de acordo com os requisitos definidos na Matriz Curricular do Curso de Administração.
- b) respostas aos questionários enviados a todos os alunos que cursaram o PFE dentro do prazo previsto para a integralização do Curso de Administração (quatro anos).
- c) relato das entrevistas com os alunos, que cursaram O PFE, e têm a sua atividade profissional como proprietário de negócios.
- d) Análise do desempenho dos alunos, no PFE, mediante a análise da matriz curricular e do plano de ensino da disciplina.

4.1 Programa de formação empreendedor

Primeiramente, buscou-se verificar a estrutura pedagógica do curso em questão, com ênfase na matriz curricular, ementas, projetos e programas desenvolvidos pelo curso. Por meio desta análise, buscou-se verificar as premissas pedagógicas adotadas pelo curso e se estas, de alguma maneira, oferecem apoio ao desenvolvimento e à capacitação de alunos empreendedores.

O Curso de Administração em análise iniciou suas atividades no primeiro semestre do ano de 1990, portanto, com mais de dezesseis anos de atuação ininterruptos, o que confere a ele a marca de ser o Curso de Administração, dentre as instituições de ensino superior privadas, há mais tempo em atuação na região do Triângulo Mineiro.

Apesar de o curso ter a marca de ser um dos mais antigos, busca atualização constante, fato este que pode ser verificado tomando como base as atualizações em sua matriz curricular. Um exemplo disto é o fato de que, no período de cinco anos, ou seja, entre 1998 e 2003, o curso passou por três atualizações nesse quesito, assim como tem sido pioneiro, dentre as

instituições de ensino privadas da região, na implantação de práticas pedagógicas modernas, tal como a pedagogia de projetos.

Com relação à matriz curricular e às ementas das disciplinas, a análise tomou como referência o Parecer 146/2002, do Ministério da Educação e Cultura, que trata dos conteúdos que atendam aos campos interligados à formação básica, profissional, complementar, quantitativa e tecnológica, do administrador. Desta forma, concluiu-se que a matriz curricular do curso segue efetivamente o que o Ministério da Educação e Cultura determina como aspectos fundamentais na formação do profissional de administração.

Um fato importante a ser ressaltado é que a matriz curricular, na qual os alunos em análise iniciaram o curso, foi implantada no primeiro semestre do ano 2001 e, passados dois anos, no primeiro semestre de 2003, foi implantada uma nova matriz curricular, com o objetivo de unificar as matrizes curriculares de todos os campi da instituição, que atuava, na ocasião, em cinco municípios brasileiros e, atualmente atua em nove municípios. Essa matriz curricular, implantada em 2003, contemplava aspectos mais inovadores e importantes para a formação do administrador, tais como as disciplinas optativas e as disciplinas práticas, embora não disponibilizasse uma disciplina de empreendedorismo.

A turma em análise sofreu, a partir do primeiro semestre de 2003, um processo de adaptação curricular, o que lhes permitiu ser a primeira turma a passar pelo PFE – Programa de Formação Empreendedor -, como também cursar todas as disciplinas da matriz curricular em vigor.

Essa matriz curricular, implantada no primeiro semestre de 2003, está em vigor até hoje e contempla quarenta e cinco disciplinas obrigatórias, duas disciplinas optativas com trinta horas cada uma; cinco disciplinas práticas, com trinta horas cada uma das disciplinas, bem como trezentas horas destinadas ao estágio curricular e sessenta horas destinadas às atividades complementares.

Foi implantado concomitantemente à matriz curricular o PFE - Programa de Formação Empreendedor -, que consiste em disciplinas nas quais se busca desenvolver no aluno o potencial empreendedor. Essas disciplinas são obrigatórias e estão distribuídas no decorrer de todo o curso.

O PFE foi implantado em 2003 com o objetivo de trabalhar o empreendedorismo como um dos temas transversais. A matriz curricular em vigor abrange quarenta e cinco disciplinas obrigatórias, sendo que o PFE consiste em quinze disciplinas obrigatórias, representando, assim, um terço das disciplinas obrigatórias do curso, distribuídas no decorrer de oito períodos, sendo uma média de duas disciplinas por período.

Detectou-se que o PFE do Curso de Administração em análise vem ao encontro da sugestão dos autores Heriot e Campbell (2005), pois é formado pelas seguintes disciplinas:

PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES	
PERÍODO	DISCIPLINA
1º. Período	Oficina do Empreendedor
	Auto Conhecimento e liderança
2º. Período	Criatividade e inovação
3º. Período	Direito empresarial
	Gestão ambiental e desenvolvimento sustentável
4º. Período	Matemática financeira
	Administração mercadológica
5º. Período	Administração financeira
	Gestão de vendas
	Plano de negócios
6º. Período	Análise econômico-financeira
	Pesquisa e planejamento de marketing
	Relações trabalhistas
7º. Período	Planejamento e controle orçamentário
8º. Período	Negociação

Quadro 9 – Programa de Formação de Empreendedores

Fonte: Elaborado pelo autor

Esta situação pode ser melhor visualizada no quadro seguinte:

DISCIPLINAS QUE INTEGRAM O PFE: PROGRAMA DE FORMAÇÃO EMPREENDEDOR	SUGESTÃO DE CAMPBELL; HERIOT (2005)
Oficina do Empreendedor	Empreendedorismo I
Direito empresarial	Direito
Matemática financeira	Finanças empreendedoras
Administração mercadológica	Marketing empreendedor
Administração financeira	Finanças empreendedoras
Gestão de vendas	Marketing empreendedor
Plano de negócios	Empreendedorismo II
Análise econômico-financeira	Finanças empreendedoras
Pesquisa e planejamento de marketing	Marketing empreendedor
Relações trabalhistas	Direito
Planejamento e controle orçamentário	Finanças empreendedoras

Quadro 10 – Relação entre as disciplinas que integram o PFE e as disciplinas necessárias a um curso de empreendedorismo de acordo com Heriot e Campbell (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor

Heriot e Campbell (2005) sugerem, com base nos programas de outras instituições, que, para a sustentação de um programa de um curso de empreendedorismo, devem-se contemplar os seguintes conteúdos, após um curso inicial de empreendedorismo: marketing empreendedor, finanças empreendedoras, direito, criação de novos negócios II ou empreendedorismo II, como seqüência ao curso introdutório de empreendedorismo. Isto foi detectado na primeira disciplina de empreendedorismo, que se encontra alocada no primeiro período do curso, equivalendo à disciplina de Curso Introdutório de Empreendedorismo, sugerida pelos autores, e à segunda disciplina, chamada de Plano de Negócios, que se encontra no quinto período do curso, portanto, após conteúdos importantes para a formação do empreendedor, tais como criatividade e inovação, no segundo período, direito empresarial, no terceiro período, administração mercadológica, no quarto período e administração

financeira no quinto período, o que permite entender que a disciplina Plano de Negócios equivale à disciplina Empreendedorismo II, sugerida pelos autores.

É importante frisar que, paralelamente ao PFE, o aluno cursa também um conjunto de cinco disciplinas, sendo duas delas integrantes do PFE, denominadas disciplinas práticas, que têm seu início na disciplina “Prática 1: Oficina do Empreendedor”, que é também a primeira disciplina do PFE, e finaliza na disciplina “Prática 5: Plano de Negócios”, também integrante do PFE.

Esse rol de disciplinas tem por objetivo complementar a formação do administrador com uma visão mais voltada para a prática empresarial. São disciplinas nas quais o professor tem uma maior liberdade de ação e busca atuar de uma forma diferenciada, do ponto de vista pedagógico. As disciplinas práticas são as seguintes:

PERÍODO	DISCIPLINA	CONTEÚDO
1º. Período	Prática 1	Oficina do empreendedor
2º. Período	Prática 2	Cenários econômicos
3º. Período	Prática 3	Conjuntura econômica
4º. Período	Prática 4	Consultoria empresarial
5º. Período	Prática 5	Plano de negócios

Quadro 11 - Disciplinas práticas

Fonte: Elaborado pelo autor

Destacam-se, aqui, a primeira disciplina, denominada “Prática 1: Oficina do Empreendedor”, e a quinta disciplina, denominada “Prática 5: Plano de Negócios”. Sendo que uma análise das ementas e dos planos de ensino destas disciplinas revelou que a primeira disciplina, alocada no primeiro período do curso, abria o ciclo de disciplinas práticas e encontrava-se alicerçada na metodologia denominada “Oficina do Empreendedor”, desenvolvida por Dolabela (1999), com foco na apresentação do empreendedorismo como mais uma opção de carreira ao estudante. Essa disciplina adotava um caráter pedagógico diferenciado, na qual o professor atuava mais na condição de um orientador, com aulas práticas e relacionadas com o mercado.

A segunda disciplina, no quinto período do curso, fechava o ciclo de disciplinas práticas e encontrava-se também alicerçada na metodologia denominada “Oficina do Empreendedor”, desenvolvida por Dolabela (1999), agora, com foco no desenvolvimento de um plano de negócios. Essa disciplina também adotava um caráter pedagógico diferenciado, na qual o professor atuava mais na condição de um orientador, também com aulas práticas e relacionadas com o mercado.

Um outro relevante, do ponto de vista pedagógico do curso em análise, foi a implantação, no primeiro semestre de 2003, dos projetos interdisciplinares, sendo, que em todos os períodos do curso, contava-se com um professor tutor do projeto e uma disciplina chave, sendo que as disciplinas de empreendedorismo desempenhavam este papel em seus respectivos períodos. É importante salientar que a instituição de ensino na qual o curso está inserido foi pioneira, dentre as instituições de ensino privadas da região, a implantar os projetos interdisciplinares em seus cursos.

No período compreendido entre outubro de 2003 e dezembro de 2005, dentre as atividades complementares oferecidas aos alunos, cinco merecem destaque:

A primeira atividade complementar destacada foi a realização de um evento semestral denominado “Empreendendo para Viver”, o qual contou com a participação de três empreendedores, sendo um empreendedor empresarial, um empreendedor social e um empreendedor político, que participavam de uma mesa redonda sobre o tema e interagiam com o público. Em uma das edições, esse evento chegou a contar com a participação de seiscentos alunos.

A segunda atividade complementar ressaltada foi a realização de um evento anual denominado “Fórum de Gestão e Negócios”, que contou com a participação de profissionais de evidência no cenário nacional, como, por exemplo, os palestrantes César Romão, João Di Simoni, Antônio Roberto Soares, Carlos Hilsdorf, Eduardo Daher, dentre outros. Em uma das edições, esse evento chegou a contar com a participação de mais de mil alunos

A terceira atividade complementar enfatizada foi a realização de um evento semestral denominado “Mostra de Empreendedorismo”, que contou com a participação de empresários locais e a apresentação de um projeto empreendedor a uma banca avaliadora, aberta à sociedade.

A quarta atividade complementar destacada foi a realização de um evento quinzenal denominado “Nesta-Quarta”, que contou com a participação de profissionais em relevância no

meio empresarial e que compartilharam um pouco de suas experiências. Em 2005, esse evento recebeu profissionais de renome como o Presidente da Associação Brasileira de Distribuidores Volvo, Alarico Assumpção; o Presidente da Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores, Geraldo Caixeta; o Presidente do Conselho Regional de Administração do Estado de Minas Gerais, Gilmar Almeida; o Presidente do Sindicato de Administradores do Estado de Minas Gerais, Maurício de Jesus; o Presidente do Grupo Carfepe, Mauro de Freitas; o Superintendente do Center Shopping Empreendimentos, Willian Dias; o Secretário Municipal de Administração de Uberlândia, Nelson Cascelli e o Diretor de Bolsa de Valores de São Paulo, Carlos Alberto Barbosa, dentre outros.

A quinta atividade complementar destacada foi a realização de um evento anual denominado “Nesta-Quarta Especial”, que contou com a participação de um grande empresário no cenário nacional, o Presidente do Grupo Fiat do Brasil, Dr. Roberto Vedovatto.

O corpo docente do curso, a partir do primeiro semestre de 2004, passou por modificações, sendo que, no primeiro semestre de 2005, contava com 54% de mestres e doutores e 46% de especialistas, portanto, acima do percentual mínimo exigido pelo MEC. Nessa modificação, que contemplou os aspectos quantitativos como apresentado, também se preocupou com os aspectos qualitativos, sendo que se buscou uma sinergia nas disciplinas ministradas pelos professores, principalmente relacionada com a experiência profissional dos mesmos. Nessa ocasião, acima de 50% dos professores atuavam, como docentes em graduação, exclusivamente no curso de administração em análise, o que permitia uma equipe mais coesa e, conseqüentemente, mais dedicada.

Outro aspecto importante no curso é a realização de visitas técnicas, geralmente, organizadas pelos professores das disciplinas de Teorias da Administração, Gestão Ambiental, Administração Mercadológica, Administração da Produção, Gestão de Vendas, Administração de Recursos Materiais e Gestão da Qualidade, de forma que, ao longo de todo o curso, em todos os períodos, o aluno possa, por meio dessas visitas técnicas, interagir a teoria com a prática.

Por fim, dois aspectos negativos foram encontrados no curso até 2005, a ausência de projetos de iniciação científica e programas de monitorias.

4.2 Resultado do questionário enviado aos alunos que cursaram a disciplina de empreendedorismo e concluíram o curso no prazo previsto

Inicialmente, salienta-se que a opção por concentrar o estudo somente nos alunos que concluíram o Curso de Administração deu-se em função de que eles, ao cursarem todos os períodos, obrigatoriamente foram aprovados em todas as disciplinas, conseqüentemente, as disciplinas que integram o Programa de Formação Empreendedor.

Após o envio de um questionário eletrônico aos trinta e cinco alunos selecionados, obteve-se um índice de retorno de cem por cento, tendo-se chegado aos seguintes dados:

- a. Ao iniciar o curso, no mês de agosto de 2001, somente 6%, ou seja, dois alunos encontravam-se fora do mercado de trabalho, sendo que, por conseguinte, 94%, ou seja, trinta e três alunos estavam atuando no mercado de trabalho. Destes trinta e três alunos que se encontravam atuando no mercado de trabalho, um atuava na condição de autônomo, como professor particular de idiomas, seis alunos estavam à frente de seu próprio negócio e vinte e seis alunos, ou seja, 74%, trabalhavam como empregados. Ao analisar os ramos de atividade das empresas nas quais atuavam esses vinte e seis alunos, concluiu-se que 31% trabalhavam em empresas do segmento industrial, 15%, trabalhavam em empresas do segmento comercial, e 54%, em empresas do segmento de prestação de serviços.
- b. Ao terminarem o curso, no mês de julho de 2005, somente uma aluna encontrava-se fora do mercado de trabalho, por motivo de saúde debilitada, sendo que, coerentemente, trinta e quatro alunos estavam atuando no mercado de trabalho, o que, considerando a situação acima, pode-se dizer que cem por cento dos alunos estavam desenvolvendo algum tipo de atividade remunerada. Desses trinta e quatro alunos que se encontravam no mercado de trabalho, um aluno permanecia atuando na condição de autônomo, como professor particular de idiomas, nove alunos estavam à frente de seu próprio negócio e vinte e quatro alunos, ou seja, 68%, atuavam como empregados. Ao analisar os ramos de atuação das empresas nas quais se encontravam esses vinte e quatro alunos, concluiu-se que 29% trabalhavam em empresas do segmento industrial, 21%,

em empresas do segmento comercial e, 50%, em empresas do segmento de prestação de serviços.

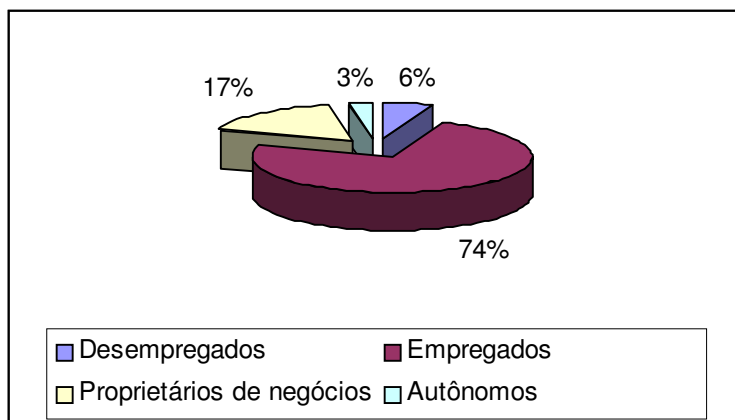


Gráfico 1 - Distribuição dos alunos no mercado de trabalho ao iniciarem o curso.

Fonte: Dados da pesquisa

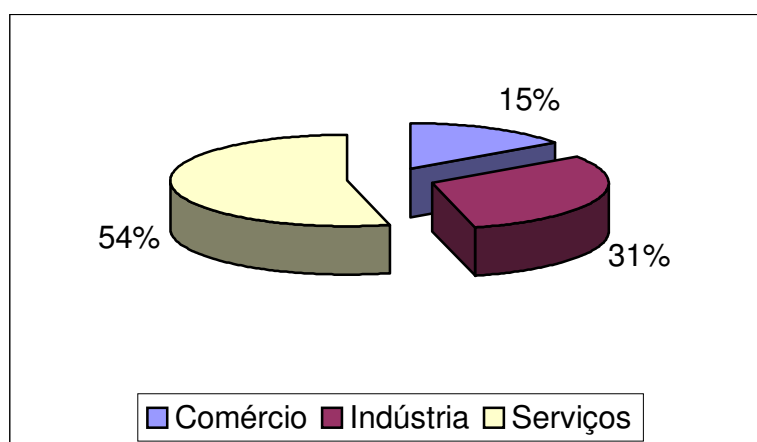


Gráfico 2 - Segmentos de atuação das empresas nas quais trabalhavam os alunos empregados no início do curso.

Fonte: Dados da pesquisa

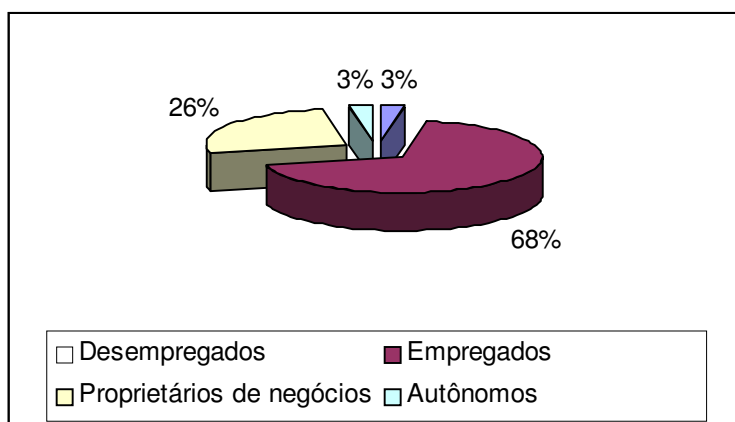


Gráfico 3 - Distribuição dos alunos no mercado de trabalho ao terminarem o curso.

Fonte: Dados da pesquisa

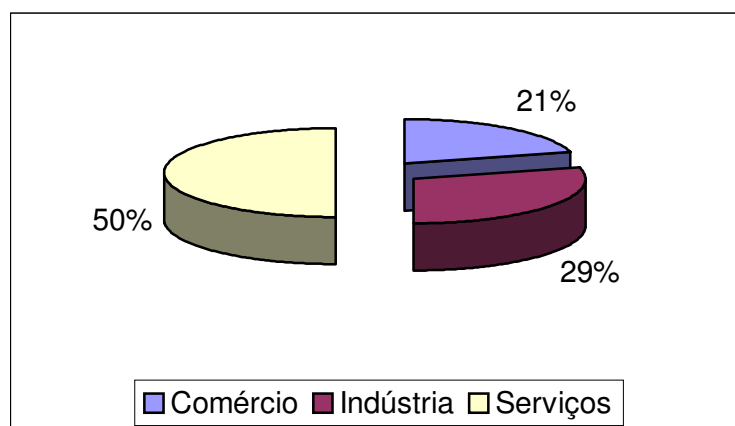


Gráfico 4 - Segmentos de atuação das empresas nas quais trabalhavam os alunos empregados no fim do curso.

Fonte: Dados da pesquisa

Uma primeira análise dos dados revela aspectos interessantes que merecem ser considerados. O primeiro aspecto está relacionado com os dados encontrados e a Pesquisa Nacional sobre perfil, formação e oportunidades de trabalho do administrador, desenvolvida pela Câmara de Formação Profissional do Conselho Federal de Administração e publicada recentemente. A Pesquisa Nacional apresenta que somente 6% dos administradores encontravam-se desempregados e que 84% estavam atuando no mercado de trabalho, seja como empregado, empresário ou autônomo, e os 10% restantes ocupavam alguma função pública ou estavam aposentados. Em comparação com os dados encontrados na turma em

análise, guardadas as devidas proporções, pode-se verificar uma semelhança considerável, pois nesse mesmo período, ou seja, de 2003 a 2005, somente 6% dos alunos encontravam-se desempregados, e os outros 94% restantes estavam no mercado de trabalho. A Pesquisa Nacional também apontou a distribuição dos empregadores por setor de atividade, sendo que 50% dos empregadores atuavam no setor de serviços, dado idêntico ao encontrado na turma em análise.

O segundo aspecto está relacionado com os dados encontrados na Pesquisa GEM 2005. A Pesquisa GEM apresenta o Brasil como uma das nações onde mais se criam negócios, tendo registrado uma taxa de 11% de empreendedores iniciais, dado próximo ao encontrado na primeira análise da turma, ao iniciar o curso, sendo que 17% dos alunos eram proprietários de negócios e que, ao término do curso, este número atingiu 26% dos formandos, confirmando a Pesquisa GEM ao assinalar o Brasil como um dos países mais empreendedores do mundo.

Para uma melhor compreensão, este capítulo foi dividido em duas partes correspondentes às categorias de análise da pesquisa.

4.3 Identificação das características empreendedoras presentes nos alunos proprietários de negócios

Nesta análise, a busca por identificar as características empreendedoras em alunos proprietários de negócios encontra-se alicerçada na primeira linha de pesquisa, apresentada por Cuervo (2005), relacionadas com as características empreendedoras, sendo estas características baseadas nos autores McClelland (1971); Koh (1996); Henderson e Robertson (2000); Baron e Markman (2003); Bernardi (2003) e Atson e Gurol (2006).

4.3.1 Oportunidades

A primeira variável procurou identificar, nos alunos / empresários, a característica empreendedora, que está associada ao desenvolvimento de um senso de oportunidade, de

acordo com Bernardi (2003), ao reconhecimento de oportunidades, para Baron e Markman (2003) ou à busca de oportunidades, conforme cita McClelland (1971).

Dois aspectos foram preponderantes nas respostas dos pesquisados. O primeiro refere-se ao fato de que a escolha do segmento de atuação deu-se em função de possuírem experiência anterior nesse mesmo ramo, como citado, por exemplo, por um entrevistado, ao afirmar possuir dezesseis anos de experiência em uma empresa do mesmo setor; e o segundo aspecto refere-se ao fato de que a opção por atuar em determinado segmento deu-se em função do seu alto senso de oportunidade, como citado, por exemplo, por outros entrevistados:

Sujeito 2: Os principais fatores que influenciaram foram a questão da oportunidade, os investimentos não eram tão altos para o início do negócio, a concorrência na região era pouca e a facilidade de fornecedores.

Sujeito 3: Descobri que poderia abrir uma empresa neste segmento, pois o mercado é muito grande, tem mais de 80% ainda para ser explorado. Por ter a oportunidade de conhecimento no segmento (sic), e ter realizado uma profunda pesquisa sobre o mercado em questão.

Sujeito 5: Considerei que se tratava de um segmento no qual existe uma demanda, neste caso, estou falando do varejo alimentar, tendo em vista que a alimentação é uma necessidade de todos nós. No que diz respeito as influências e a escolha, se deve ao fato de que era uma necessidade real de um determinado bairro da cidade, onde a população não dispunha de um estabelecimento que atendesse a todas as suas necessidades, , ou seja, por ser periferia, os estabelecimentos que ali se encontravam não ofertavam um mix de produtos variados, com pouca opção de escolha.

Sujeito 6: A escolha desse segmento foi feita através de pesquisa de campo onde detectamos que não tinha um comércio na região com as características do nosso projeto inicial. Escolhemos abrir nosso próprio negócio para concretizar uma um sonho em comum, de sermos donos de uma idéia que tínhamos certeza que daria certo, e estamos no mercado há oito anos, graças a Deus. Amigos que trabalhavam como representantes de produtos de panificação deram apoio e instruções sobre a área em que íamos atuar, e o fato de se tratar de um campo em constante crescimento.

4.3.2 *Risco*

A segunda variável procurou identificar, nos alunos / empresários, a característica empreendedora, que está associada ao fato de correrem riscos a fim de viabilizar a concretização e o desenvolvimento de seus empreendimentos, sendo que, de acordo com McClelland (1971), o empreendedor corre riscos calculados, para Atson e Gurol (2006), Bernardi (2003) e Koh (1996), os empreendedores possuem forte propensão ao risco.

Também nesta análise, dois aspectos foram preponderantes. O primeiro está relacionado com as fontes de financiamento, em que se percebe uma preocupação com o fator endividamento, pois todos os entrevistados foram unânimes ao mencionar que iniciaram seus negócios com recursos próprios, obtidos por meio de trabalho anterior ou mediante recursos familiares. Exemplo disto foi o caso de uma pesquisada, que tinha como sócios no negócio o pai e o irmão, tendo esta sido categórica ao afirmar que eles não queriam iniciar um negócio com dívidas e tendo necessidade de pagar aluguel. Somente dois pesquisados recorreram a financiamentos, sendo que ambos destacaram o fato de os financiamentos serem somente de parte do capital, tendo um deles acentuado que o financiamento correspondia somente a um terço do capital investido. Também é importante ressaltar o fato de que ambos os financiamentos eram oriundos de linhas de crédito disponibilizadas por bancos estatais e subsidiadas pelo Governo Federal, o que confirma a preocupação dos mesmos com o risco assumido ao recorrer a capital de terceiros.

Um segundo fator citado está relacionado com o fato de que somente dois entrevistados relataram não terem tido necessidade de abrir mão de alguma fonte de renda, tal como um emprego tradicional, a fim de viabilizar a concretização e o desenvolvimento do seu próprio negócio. Este aspecto também pode ser considerado como uma forma de correr riscos calculados, pois, ao manterem suas fontes de renda e iniciarem um negócio, eles estão buscando uma forma prevenção, assim como os demais que relataram terem se programado financeiramente, com antecedência, para a abertura de seu próprio negócio e, no momento previsto, terem deixado seus empregos tradicionais. Tais afirmações podem ser observadas nas falas abaixo reproduzidas:

Sujeito 1: Foi feito um financiamento de 1/3 do valor, sendo que o retorno do capital investido poderá ser em 2 anos.

Sujeito 2: As fontes de investimento para começar o negócio foram as economias juntadas durante um certo período de tempo, fruto do trabalho em outras atividades.

Sujeito 3: Em primeiro lugar, uma poupança que tinha, e em segundo financiamento do Banco do Brasil pelo Proger.

Sujeito 5: Foram utilizados recursos próprios, adquiridos através da prestação de serviços no segmento de transportes.

4.3.3 Persistência

A terceira variável procurou identificar, nos alunos / empresários, a característica empreendedora, que está associada ao fato de persistirem, principalmente nos primeiros anos, com seus negócios, pois, para McClelland (1971), Baron e Markman (2003) e Bernardi (2003), a persistência é uma das características dos empreendedores, bem como a tolerância à ambigüidade, que é outra característica similar, considerada por Koh (1996) e Atson e Gurol (2006). Bernardi (2003) também destaca a flexibilidade e a resistência a frustrações como características inerentes ao empreendedor, e Henderson e Robertson (2000) colocam a auto-determinação como outra característica empreendedora, sendo todas essas características associadas à mesma variável.

Essa característica também pode ser detectada nos entrevistados, embora somente três tenham confirmado terem sentido seus negócios ameaçados em algum momento, sendo a principal ameaça o início de atividades de concorrentes mais agressivos. Um dos entrevistados fez uma observação importante e que, claramente, reflete a característica em questão, quando relata o motivo que o levou a agir de determinada maneira ao sentir que seu negócio estava passando por dificuldades:

Sujeito 1: Para mim, o mais importante é trabalhar no meu próprio negócio, ou seja, dedicar todo conhecimento, experiência e trabalho em meu próprio negócio.

Sujeito 5: Com estabelecimento do meu negócio, a concorrência começou a praticar preços apelativos, mantive a margem de lucro necessária para que pudesse dar continuidade aos meus negócios.

Sujeito 6: O surgimento de concorrentes bem próximos. Mesmo passando por crises procuramos sempre inovar deste o atendimento até o layout.

Sujeito 7: Teve momento em que o próprio movimento da loja esteve fraco, mas isto é o momento.

4.3.4 Eficácia

A quarta variável procurou identificar, nos alunos / empresários, a característica empreendedora, que está associada ao fato de preocuparem-se com a exigência de qualidade e eficiência, segundo McClelland (1971), e de serem eficazes, conforme relatam Baron e Markman (2003).

Embora todos os entrevistados tenham sido unânimes ao relatar sua preocupação com a qualidade, as respostas às entrevistas demonstraram que suas práticas ainda são incipientes nesse aspecto, sendo que estas se concentram no controle de qualidade na aquisição de matéria-prima e na compra de produtos a serem comercializados, conforme se pode perceber no relato de alguns entrevistados:

Sujeito 1: Buscando informações com o meu cliente, e avaliando semanalmente o meu trabalho.

Sujeito 2: Procura-se controlar a qualidade dos produtos oferecidos através de fornecedores que trabalham com produtos de boa qualidade e procedência, podemos dizer que é meio que uma parceria.

Sujeito 3: Através de pós-venda com as empresas com seus compradores e usuários.

Sujeito 5: O padrão de qualidade dos produtos se dava a partir da escolha dos fornecedores, durante o processo de compra, outro aspecto importante

que era observado, estava relacionado às questões sanitárias de cada produto, seja, sempre comercializava produtos com prazo de validade que atendessem ao giro de cada produto.

Portanto, existe uma conscientização sobre a importância da qualidade e, conseqüentemente, a oferta de produtos e serviços com eficácia aos clientes por parte dos entrevistados, confirmando, assim, mais essa característica.

4.3.5 *Envolvimento*

A quinta variável procurou identificar, nos alunos / empresários, a característica empreendedora, que está associada ao fato de os empreendedores serem comprometidos com o seu negócio, de acordo com McClelland (1971), bem como a necessidade de realização, citadas por Koh (1996) e Atson e Gurol (2006), como características dos empreendedores.

Nessa categoria, todos os entrevistados foram unânimes ao falar sobre a dedicação ao negócio, sendo que a sua jornada de trabalho supera as quarenta horas semanais, que, normalmente, são dedicadas nos empregos tradicionais. Há casos em que o entrevistado chega a trabalhar todos os dias da semana, sem descanso semanal, ou, como em outro caso, em que afirmou trabalhar sessenta e cinco horas semanais, e ainda um terceiro caso que relatou trabalhar doze horas diárias.

Essa análise detectou também que a alta necessidade de realização é um dos principais fatores que motivam o envolvimento do empresário com seu negócio, conforme se pode observar no relato de um dos pesquisados:

Sujeito 2: Dedicamos por volta de umas 65 horas semanais, às vezes se torna necessário sacrificar algum final de semana em prol do negócio. As principais funções desempenhadas na empresa são controle de caixa, cadastro de clientes, compras, vendas e serviços bancários.

Sujeito 3: Possuo outra atividade profissional e dedico em torno de 56 horas semanais ao meu próprio negócio.

Sujeito 6: Por se tratar de um comércio no ramo de alimentação há uma grande exigência no cumprimento de todas as atividades cobrando então uma média de 60 horas de segunda-feira a segunda-feira.

Sujeito 7: Trabalho na empresa em um período integral, na qual, abro a loja as sete da manhã e fecho das sete as oito conforme o movimento. Minha atuação é fundamental, trabalho nas vendas, nas compras, no financeiro e no rh, sempre estou participando das obrigações da empresa.

4.3.6 Informações

A sexta variável procurou identificar, nos alunos / empresários, a característica empreendedora, que está associada à busca de informações para viabilizar a concretização e o desenvolvimento do negócio, considerada por McClelland (1971) como uma das características dos empreendedores.

Nesse aspecto, também se pode verificar, de forma bastante clara, a característica presente nos alunos / empresários, já que todos afirmaram terem buscado informações preliminares para a abertura do negócio e que continuam a buscá-las a fim de melhorar o desempenho de suas atividades.

Foi detectada, em todos os entrevistados, uma similaridade nas respostas, sendo comum o fato de terem, inicialmente, coletado informações relacionadas com o negócio com amigos que trabalhavam no mesmo segmento, entidades de classe, tais como Sindicato Rural e Clube de Dirigentes Lojistas, visitas aos concorrentes, fornecedores e pesquisa na internet. Também se constatou que a continuidade da busca de informações se dá principalmente por meio de palestras, feiras e das entidades de classe. Essas exposições podem ser observadas nas falas abaixo:

Sujeito 1: Dentro da própria empresa em que prestamos serviços, ou seja, quais suas necessidades, quais os anseios da empresa, melhorias a serem feitas e buscamos a melhoria constante para a satisfação do cliente. Bem como em

todos os meios: Internet, pessoas do ramo, gerente da área na empresa (amigo), notícias, etc.

Sujeito 2: As informações buscadas foram através de amigos e pessoas que já trabalham no segmento, mas nenhuma fonte formal vamos assim dizer. As atualizações são buscadas em feiras, palestras e a CDL (Câmara Dos Dirigentes Lojistas).

Sujeito 3: Através de pesquisa com fornecedores, concorrentes, parceiros, e novas tecnologias disponíveis no mercado.

Sujeito 4: Já possuía a fazenda, decide investir e procurei informações com o Sindicato Rural, comecei a freqüentar os leilões semanalmente, e acompanhei informações sobre o tema em revistas, palestras e cursos. Continuo buscando atualização no Sindicato Rural, participando de Palestras, Revistas e discuto as questões com parceiros (veterinário, produtores de adubo, fertilizantes etc).

4.3.7 Planejamento

A sétima variável procurou identificar, nos alunos / empresários, a característica empreendedora, que está associada ao estabelecimento de metas, conforme citado por McClelland (1971), como mais uma característica dos empreendedores.

Nesse quesito, apesar de somente dois pesquisados terem afirmado não efetuarem nenhum tipo de planejamento, percebe-se que o planejamento existe de forma não tradicional, muitas vezes, realizado empiricamente, sem seguir critérios técnicos, e encontra-se diretamente relacionado com os anseios do empresário. Essa observação pode ser confirmada nas falas abaixo reproduzidas:

Sujeito 1: Como estamos iniciando temos apenas o planejamento das metas, pois, queremos crescer no segmento buscando a cada ano aumentar o negócio, para isto, todo lucro líquido da empresa será para investimentos.

Sujeito 3: As metas são definidas com reuniões periódicas e os resultados têm sido alcançados por flexibilidade para ajustes de acordo com a necessidade

Sujeito 4: O planejamento no segmento rural é todo a longo prazo. Quando planejamos e agimos obtemos bons resultados. Por exemplo, decidimos plantar (soja ou milho) isso precisa ser resolvido no primeiro semestre do ano, para preparar a terra (arar, corrigir o solo se necessário) aguardar o início das chuvas, e efetuar o plantio, é importante verificar as pragas mais comuns ou aguardadas no período e adquirir os inseticidas adequados, consultando um profissional para orientações de aplicação, depois já precisa ser definida a colheita, e como será realizada e o armazenamento do produto. Se esses passos não são planejados, corre-se o risco de não ter lugar para armazenagem e ser obrigado a vender o produto por preço inferior, ou perder o produto na lavoura se não for colhido no tempo apropriado.

Assim, pôde-se constatar que, de maneira não tradicional, os pesquisados possuem o planejamento como uma de suas características.

4.3.8 Autoconfiança

A oitava variável procurou identificar, nos alunos / empresários, a característica empreendedora, que está presente em, praticamente, todos os autores analisados. Sendo esta característica denominada autoconfiança, que representa, para McClelland (1971), o fato de o empreendedor possuir independência e autoconfiança nas suas ações, ser autodeterminado, na concepção de Henderson e Robertson (2000), e autoconfiante, conforme argumentam Koh (1996), Bernardi (2003) e Atson e Gurol (2006).

Nessa variável, embora um dos entrevistados tenha optado por não manifestar sua opinião, ficou claro possuírem a característica descrita, bem como são autocríticos, pois foi comum encontrar relatos como o de um entrevistado que se considera uma pessoa exigente e outro relato de um outro pesquisado que comenta buscar melhorias constantes. Este tipo de relato e confirmação da característica em análise pode ser facilmente identificado nos trechos abaixo:

Sujeito 1: Considero-me um gestor preparado, pois possuo duas faculdades, estou iniciando uma pós-graduação na área e tenho 16 anos no ramo.

Sujeito 2: Quando foi identificada uma oportunidade, numa região onde havia pouca exploração neste segmento, então foi identificada tal oportunidade, o capital era suficiente para começar o negócio e sustentá-lo pelos seis primeiros meses fazendo que toda receita que entrasse fosse investida na empresa. Considero-me um médio gestor. Para ser um bom gestor ainda falta o amadurecimento que só vem com o passar dos anos. Para alguns um médio gestor, para outro um bom gestor, para outros um aventureiro é difícil falar nesta parte.

Sujeito 4: Eu já trabalhava nesse segmento, quando me formei, recebi uma proposta do meu pai, para continuar tocando a fazenda, mas dessa vez como proprietário. Fizemos então um contrato de arrendamento e comecei a ser dono do meu negócio. Eu me sinto realizado, apesar de considerar a renda baixa, trabalho no que gosto e isso é importante para minha qualidade de vida. Acredito que as pessoas do mesmo ramo me admiram, e as outras pessoas que realizam outras atividades pensam que tenho uma vida boa, fazendo meu próprio horário (e ganhando muito acho!).

Sujeito 5: A decisão de iniciar o próprio negócio se baseou na vivência adquirida ao longo da vida profissional, enquanto gestor do negócio, me via como um profissional versátil, e acredito as pessoas também me viam da mesma maneira.

4.3.9 Rede de contatos

A nona variável procurou identificar, nos alunos / empresários, a característica empreendedora, que demonstra a importância dos relacionamentos para a atividade empreendedora. De acordo com McClelland (1971), a persuasão e as redes de contato são

características essenciais ao empreendedor, também citadas por Baron e Markman (2003) como habilidade social e, por Bernardi (2003), como habilidade de relacionamento.

Nesse aspecto, os entrevistados também foram unânimes ao falar da importância da rede de contatos para o bom desempenho de suas atividades, tendo destaque especial o contato com fornecedores, clientes, funcionários e concorrentes. Esta importância pode ser facilmente identificada no comentário dos entrevistados:

Sujeito 1: O relacionamento é fundamental em qualquer negócio e estaremos buscando a todo momento um ótimo relacionamento com o nosso cliente. Não temos muito contato com o cliente, apenas no início do fechamento do contrato, mas, iremos buscar ter um ótimo relacionamento. Por enquanto, temos apenas um funcionário e o relacionamento é muito bom, de parceria.

Sujeito 3: É muito importante o relacionamento para qualquer tipo de negócio, pois o diálogo tem que existir, para o desenvolvimento humano e das empresas, pois as visões diferentes abrem novas oportunidades. Com os clientes me relaciono com transparência, honestidade e diálogo muito diálogo. Com os fornecedores da mesma forma que me relaciono com os clientes. Com os concorrentes com firmeza, segurança, honestidade e conhecimento dos mesmos.

Sujeito 4: O relacionamento é fundamental em todas as áreas de nossa vida: familiar, social e pessoal, mas, no desenvolvimento do meu negócio, é importantíssimo, pois são pessoas que exigem e valorizam a sinceridade, o compromisso, e sem essas qualidades, fica difícil gerir o negócio. Com os funcionários tenho uma relacionamento de respeito, confiança, sou exigente no cumprimento das tarefas, mas procuro valorizá-los e atendê-los em suas necessidades, já que permanecem vários dias na fazenda e venho quase que diariamente na cidade. Com os clientes procuro estar atento às solicitações que fazem, e atende-los se for possível e adequado, a relação com eles é responsável e amigável. Sou parceiro dos fornecedores, existe muita amizade e respeito entre nós. Sempre que necessito, sou atendido na hora solicitada, e eles se mostram prontos e dedicados para solucionar os problemas ocorridos. (por exemplo, o veterinário que às vezes preciso fora do horário normal de trabalho). Para mim, não existem concorrentes, eles são vizinhos, colegas estão no mesmo segmento e procuramos nos ajudar mutuamente, existe

cooperação, não disputa entre nós. Existe respeito, atenção e cuidado com os próximos, e como cada um de nós pensa com algumas diferenças sobre os negócios, respeitamos e até auxiliamos uns aos outros.

Sujeito 6: Procuramos ter um relacionamento de amigos e mostrando a necessidade de todos trabalhar em equipe. Passamos ao cliente confiança na qualidade dos produtos e dos serviços prestados. Com os concorrentes relaciono-me respeitando o espaço de cada um.

Aspectos como transparência, honestidade, firmeza, confiança e respeito foram freqüentemente citados pelos entrevistados como pontos fundamentais nas redes de contato e que confirmam essa característica empreendedora como uma das mais fortemente identificadas nos entrevistados.

4.3.10 Criatividade e inovação

A décima variável procurou identificar, nos alunos / empresários, a característica empreendedora, que está diretamente relacionada com a personalidade dos empreendedores, sendo uma das mais comumente citadas por diversos autores, tais como Koh (1996), Henderson e Robertson (2000), Bernardi (2003) e Atson e Gurol (2006), que é a característica de ser criativo e inovador na gestão de negócios.

Apesar de essa característica estar intrinsecamente associada à manutenção e crescimento do negócio, bem como os entrevistados terem consciência de sua importância, a sua prática empresarial demonstrou um índice pequeno de criatividade e inovação em suas ações. Geralmente, foram pouquíssimas as modificações citadas como exemplo de criatividade e inovação na gestão de negócios, sendo que merecem destaques as seguintes declarações:

Sujeito 1: Buscando equipamentos mais novos, funcionário mais comprometido e atendendo as necessidades do cliente para satisfazer as suas

necessidades. Como me formei recentemente, estou procurando colocar todas as boas práticas adquiridas na faculdade, juntamente com toda experiência de 16 anos adquiridas trabalhando no setor.

Sujeito 2: Procura-se se diferenciar da concorrência através da política de preços, atendimento ao cliente e mix de produtos, sendo esta última talvez a mais trabalhada.

Sujeito 6: Oferecendo produtos de qualidade, com pontualidade nos horários e preços acessíveis. Estamos sempre procurando novas idéias para colocar em prática na panificadora. Procuramos sempre inovar em nosso layout.

Sujeito 9: Atuo em cima dos pontos fracos da concorrência, oferecendo soluções de acordo com a troca de informações obtidas junto aos clientes e também através da observação das ações desenvolvidas pela concorrência.

Assim, embora de forma superficial, a preocupação em ser criativo e inovador pôde ser detectada nos pesquisados.

4.4 Desempenho dos alunos no programa de formação empreendedor

Esta análise iniciar-se-á pela disciplina de empreendedorismo, que é a disciplina de abertura do PFE e a que tem como objetivo o exposto no plano de ensino: Conhecer o processo empreendedor e auto - conhecer-se por meio do desenvolvimento da capacidade empreendedora dos mesmos, estimulando e fornecendo ferramentas àqueles cuja vocação e/ou vontade profissional estiver direcionada à criação de uma empresa, de preferência ligado à sua formação profissional.

Com relação ao desempenho acadêmico dos alunos, da turma em análise, na disciplina de empreendedorismo, o primeiro aspecto observado foi com relação às notas médias obtidas pelos alunos. Nesta análise, não foram detectadas grandes variações entre a turma inicial, composta por cem alunos, que obteve um resultado final médio de 77 pontos, e a turma final,

ou seja, formada pelos trinta e cinco alunos, que concluíram o Curso de Administração, que teve um resultado final médio de 79 pontos.

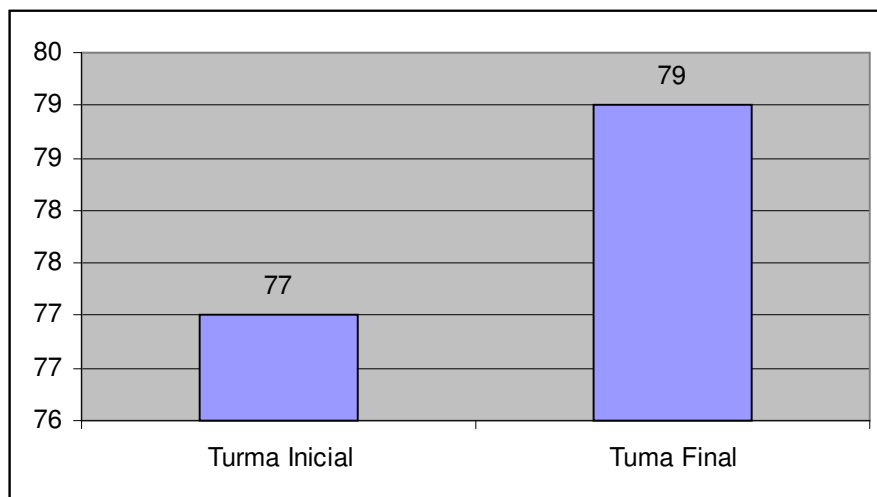


Gráfico 5 - Média das notas obtidas pelas turmas inicial e final

Fonte: Dados da pesquisa

Um segundo aspecto observado foi que, ao analisar a média da turma final, portanto, composta pelos trinta e cinco alunos, que concluíram o curso e que são objetos de análise, encontrou-se que 14% dos alunos obtiveram média mínima para aprovação na disciplina de empreendedorismo, portanto, 70 pontos percentuais; 44% dos alunos alcançaram média entre 70,5 e 80,0 pontos percentuais, 31% dos alunos obtiveram média entre 80,5 e 90,0 pontos percentuais; e 11% obtiveram média acima de 90,5 pontos percentuais.

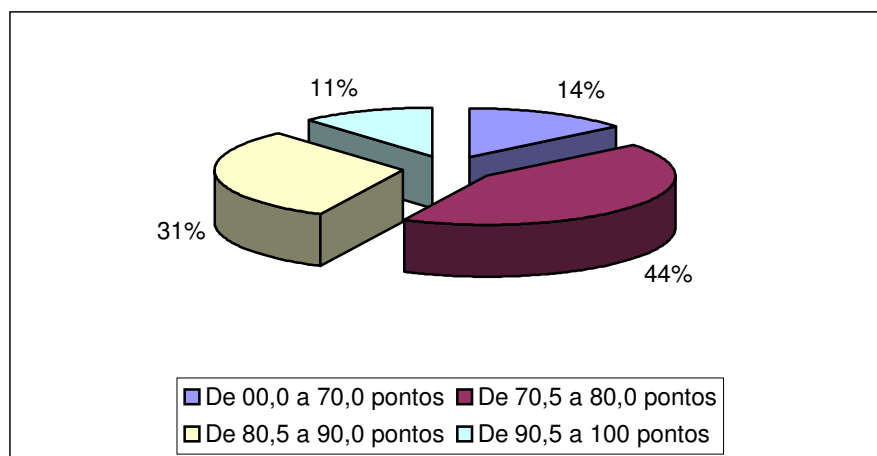


Gráfico 6 - Percentual de notas atingido pela turma na disciplina de empreendedorismo

Fonte: Dados da pesquisa

Quando da análise específica dos alunos proprietários de negócios, um terceiro aspecto observado foi que a média de notas destes atingiu 70,0 pontos percentuais. Dos nove alunos proprietários de negócios em análise, três alunos alcançaram nota mínima para aprovação na disciplina, portanto, 70,0 pontos percentuais, três alunos atingiram nota entre 70,5 e 80,0 pontos percentuais; e três alunos obtiveram nota entre 80,5 e 90,0 pontos percentuais. Desta forma, nenhum aluno proprietário de negócio ultrapassou os 90,0 pontos percentuais de média na disciplina.

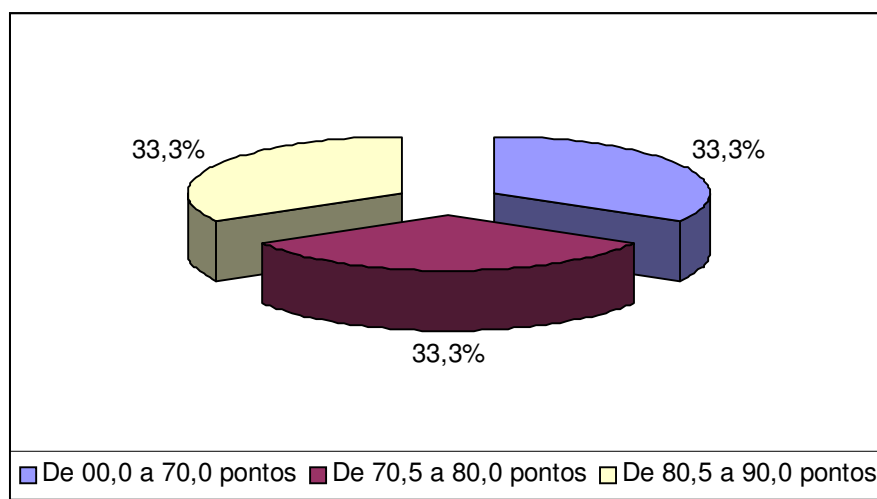


Gráfico 7 - Distribuição dos alunos proprietários de negócios por nota média obtida

Fonte: Dados da pesquisa

Quando da análise específica dos alunos não proprietários de negócios, um terceiro aspecto observado foi que a média de notas destes atingiu 70,0 pontos percentuais. Dos vinte e seis alunos não proprietários de negócios em análise, dois alunos conseguiram nota mínima para aprovação na disciplina, portanto, 70,0 pontos percentuais; treze alunos obtiveram nota entre 70,5 e 80,0 pontos percentuais, sete alunos alcançaram nota entre 80,5 e 90,0 pontos percentuais; e quatro alunos obtiveram nota acima de 90,0 pontos percentuais de média na disciplina.

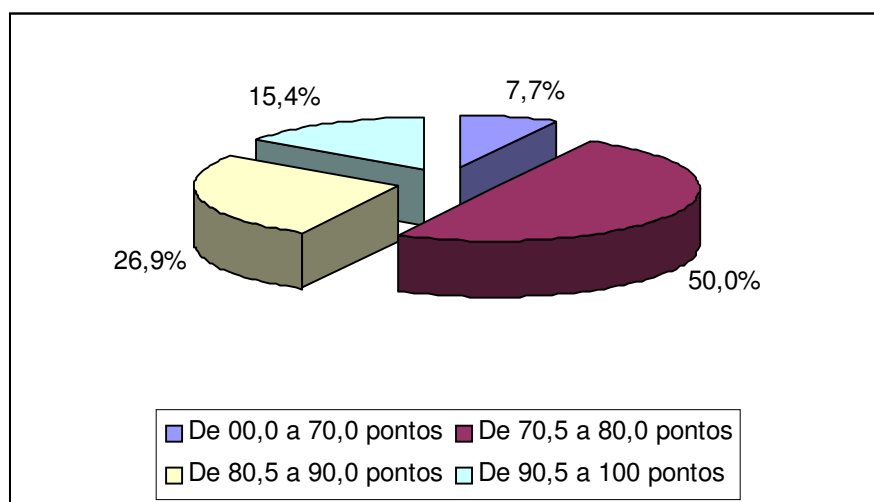


Gráfico 8 - Distribuição dos alunos não proprietários de negócios por nota média obtida

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar o desempenho acadêmico dos alunos que concluíram o Curso de Administração no PFE, encontrou-se, primeiramente, que a nota média obtida pelos trinta e cinco alunos no Programa foi 83,9 pontos percentuais, sendo que, quando a análise foi feita tomando como referência somente os alunos proprietários de negócios, encontrou-se a nota média de 84,5 pontos percentuais, e, para os alunos não proprietários de negócios, encontrou-se a nota média de 83,6 pontos percentuais.

Desta forma, percebe-se um desempenho similar no PFE entre os alunos proprietários de negócios e os alunos não proprietários de negócios.

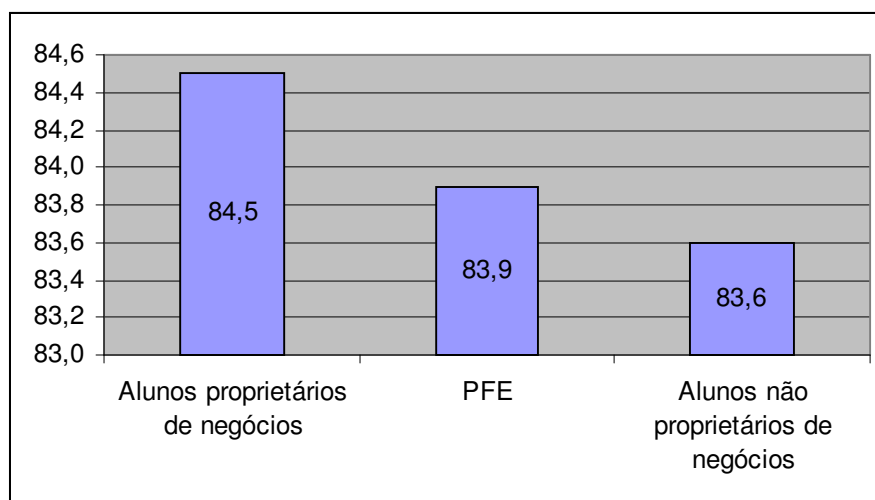


Gráfico 9 - Média final obtida no Programa de Formação Empreendedor

Fonte: Dados da pesquisa

Ao agrupar as disciplinas que integram o PFE por bloco de formação, encontrou-se que o melhor resultado obtido pelos alunos foi no bloco destinado às disciplinas de direito, cuja nota média obtida foi 90 pontos percentuais, seguido pelos blocos destinados às disciplinas de finanças e às disciplinas de empreendedorismo, cuja média obtida foi 84 pontos percentuais em cada um dos blocos e, por fim, o bloco destinado às disciplinas de marketing, cuja média foi de 77 pontos percentuais.

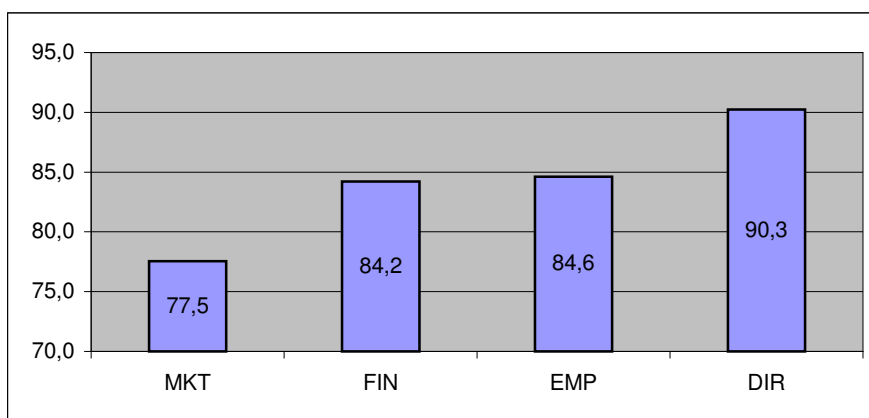


Gráfico 10 - Notas médias obtidas pelos alunos nos blocos de disciplinas do PFE

Fonte: Dados da pesquisa

Quando essa mesma análise toma como comparação o resultado obtido pelos alunos proprietários de negócios e os alunos não proprietários de negócios, não são observadas variações entre os grupos, exceto no bloco composto pelas disciplinas de marketing, em que os alunos proprietários de negócios apresentam desempenho superior aos alunos não proprietários de negócios, da ordem de 3,9 pontos percentuais, embora este resultado não possa ser considerado algo representativo.

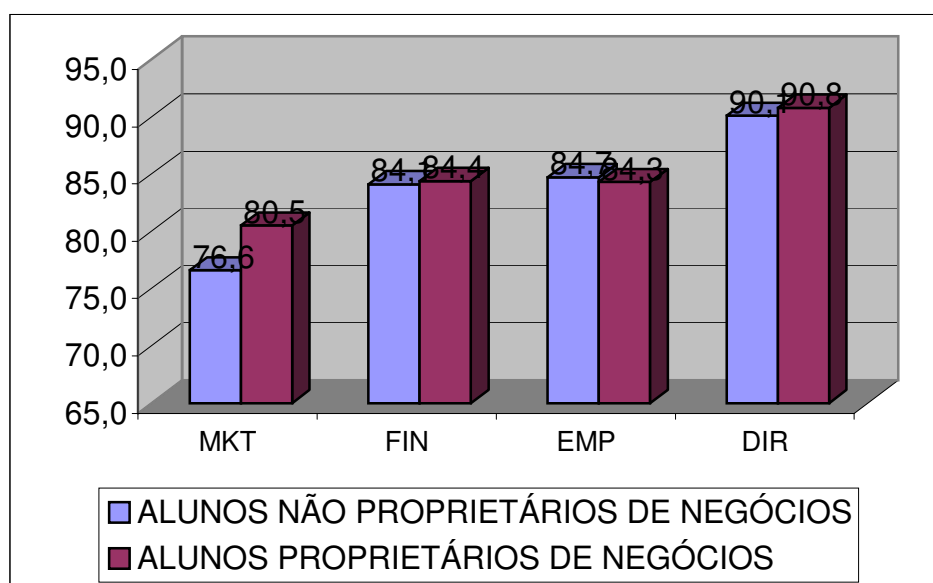


Gráfico 11 - Comparação de desempenho por blocos de disciplina do PFE entre os alunos proprietários de negócios e os alunos não proprietários de negócios

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, o resultado sugere que o fator nível de expectativa do discente foi mais forte do que o empreendedorismo em si.

5 ANÁLISE E CRÍTICA DOS RESULTADOS

5.1 Resposta à primeira pergunta de pesquisa

Em que medida os alunos proprietários de negócios, do curso de administração, da instituição de ensino superior em estudo, apresentam características empreendedoras segundo os autores McClelland (1971); Koh (1996); Henderson e Robertson (2000); Markaman e Baron (2003); Bernardi (2003) e Gurol (2006)?

Para responder a esta pergunta de pesquisa, considerou-se a análise de todas as variáveis relacionadas com as características empreendedoras e como estas se revelaram nos alunos proprietários de negócios.

Os alunos proprietários de negócios apresentaram, em todas as variáveis analisadas, em diferentes graus, as características empreendedoras inerentes aos seus perfis profissionais. Esta situação pode ser mais bem visualizada no quadro abaixo:

BAIXO	MÉDIO	ALTO
- Eficácia - Planejamento - Criatividade e Inovação	- Oportunidades - Risco - Informações	- Persistência - Envolvimento - Redes de contato - Autoconfiança

Quadro 12 – Índice de presença das características empreendedoras nos alunos proprietários de negócios

Fonte: Dados da pesquisa

Algumas características, apesar de mostrarem-se como integrantes do perfil dos pesquisados, necessitam ser mais bem trabalhadas, pois aparecem de forma um tanto superficial, tais como eficácia, planejamento e criatividade e inovação.

Essa superficialidade pode ser observada na fala dos alunos, conforme reproduzida a seguir.

Quanto à eficácia:

Sujeito 2: Procura-se controlar a qualidade dos produtos oferecidos através de fornecedores que trabalham com produtos de boa qualidade e procedência, podemos dizer que é meio que uma parceria.

Sujeito 3: Através de pós-venda com as empresas com seus compradores e usuários.

Sujeito 5: O padrão de qualidade dos produtos se dava a partir da escolha dos fornecedores, durante o processo de compra, outro aspecto importante que era observado, estava relacionado às questões sanitárias de cada produto, seja, sempre comercializava produtos com prazo de validade que atendessem ao giro de cada produto.

Quanto ao planejamento:

Sujeito 1: Como estamos iniciando, temos apenas o planejamento das metas, pois, queremos crescer no segmento buscando, a cada ano, aumentar o negócio, para isto, todo lucro líquido da empresa será para investimentos.

Sujeito 3: As metas são definidas com reuniões periódicas e os resultados têm sido alcançados por flexibilidade para ajustes de acordo com a necessidade

Quanto à criatividade e inovação:

Sujeito 2: Procura-se se diferenciar da concorrência através da política de preços, atendimento ao cliente e mix de produtos, sendo esta última talvez a mais trabalhada.

Sujeito 6: Oferecendo produtos de qualidade, com pontualidade nos horários e preços acessíveis. Estamos sempre procurando novas idéias para colocar em prática na panificadora. Procuramos sempre inovar em nosso layout.

Sujeito 9: Atuo em cima dos pontos fracos da concorrência, oferecendo soluções de acordo com a troca de informações obtidas junto aos clientes e também através da observação das ações desenvolvidas pela concorrência.

Outras características, tais como oportunidades, risco e informações, apresentam-se de forma mais marcante, dentro do que se espera de um perfil empreendedor.

Essa presença mais marcante pode ser observada nas falas dos alunos, conforme reproduzidas abaixo.

Quanto à oportunidade:

Sujeito 2: Os principais fatores que influenciaram foram a questão da oportunidade, os investimentos não eram tão altos para o início do negócio, a concorrência na região era pouca e a facilidade de fornecedores.

Sujeito 5: Considerei que se tratava de um segmento no qual existe uma demanda, neste caso, estou falando do varejo alimentar, tendo em vista que a alimentação é uma necessidade de todos nós. No que diz respeito às influências e à escolha, se deve ao fato de que era uma necessidade real de um determinado bairro da cidade, onde a população não dispunha de um estabelecimento que atendesse a todas as suas necessidades, ou seja, por ser periferia, os estabelecimentos que ali se encontravam não ofertavam um mix de produtos variados, com pouca opção de escolha.

Sujeito 6: A escolha desse segmento foi feita através de pesquisa de campo onde detectamos que não tinha um comércio na região com as características do nosso projeto inicial. Escolhemos abrir nosso próprio negócio para concretizar um sonho em comum, de sermos donos de uma ideia que tínhamos certeza que daria certo, e estamos no mercado há oito anos, graças a Deus. Amigos que trabalhavam como representantes de produtos de panificação deram apoio e instruções sobre a área em que íamos atuar, e o fato de se tratar de um campo em constante crescimento.

Quanto ao risco:

Sujeito 1: Foi feito um financiamento de 1/3 do valor, sendo que o retorno do capital investido poderá ser em 2 anos.

Sujeito 2: As fontes de investimento para começar o negócio foram as economias juntadas durante um certo período de tempo, fruto do trabalho em outras atividades.

Sujeito 3: Em primeiro lugar, uma poupança que tinha, e em segundo financiamento do Banco do Brasil pelo Proger.

Quanto à informação:

Sujeito 2: As informações buscadas foram através de amigos e pessoas que já trabalham no segmento, mas nenhuma fonte formal vamos assim dizer. As atualizações são buscadas em feiras, palestras e a CDL (Câmara Dos Dirigentes Lojistas).

Sujeito 3: Através de pesquisa com fornecedores, concorrentes, parceiros, e novas tecnologias disponíveis no mercado.

Sujeito 4: Já possuía a fazenda, decide investir e procurei informações com o Sindicato Rural, comecei a freqüentar os leilões semanalmente, e acompanhei informações sobre o tema em revistas, palestras e cursos. Continuo buscando atualização no Sindicato Rural, participando de Palestras, Revistas e discuto as questões com parceiros (veterinário, produtores de adubo, fertilizantes etc).

Por fim, as características relacionadas com a persistência, envolvimento, redes de contato e autoconfiança apresentaram-se de forma bastante marcante, o que demonstra um alto perfil empreendedor, conforme se pode observar nas falas dos alunos, reproduzidas abaixo:

Quanto à persistência:

Sujeito 1: Para mim, o mais importante é trabalhar no meu próprio negócio, ou seja, dedicar todo conhecimento, experiência e trabalho em meu próprio negócio.

Sujeito 5: Com estabelecimento do meu negócio, a concorrência começou a praticar preços apelativos, mantive a margem de lucro necessária para que pudesse dar continuidade aos meus negócios.

Sujeito 6: O surgimento de concorrentes bem próximos. Mesmo passando por crises, procuramos sempre inovar deste o atendimento até o layout.

Quanto ao envolvimento:

Sujeito 2: Dedicamos por volta de umas 65 horas semanais, às vezes se torna necessário sacrificar algum final de semana em prol do negócio. As principais funções desempenhadas na empresa são controle de caixa, cadastro de clientes, compras, vendas e serviços bancários.

Sujeito 6: Por se tratar de um comércio no ramo de alimentação há uma grande exigência no comprimento de todas as atividades cobrando então uma média de 60 Horas de segunda-feira a segunda-feira.

Sujeito 7: Trabalho na empresa em um período integral, na qual, abro a loja as sete da manhã e fecho das sete as oito conforme o movimento. Minha atuação é fundamental, trabalho nas vendas, nas compras, no financeiro e no rh, sempre estou participando das obrigações da empresa.

Quanto à rede de contatos:

Sujeito 1: O relacionamento é fundamental em qualquer negócio e estaremos buscando a todo momento um ótimo relacionamento com o nosso cliente. Não temos muito contato com o cliente, apenas no início do fechamento do contrato, mas, iremos buscar ter um ótimo relacionamento. Por enquanto temos apenas um funcionário e o relacionamento é muito bom, de parceria.

Sujeito 3: É muito importante o relacionamento para qualquer tipo de negócio, pois o diálogo tem que existir, para o desenvolvimento humano e das empresas, pois as visões diferentes abrem novas oportunidades. Com os

clientes me relaciono com transparência, honestidade e dialogo muito dialogo. Com os fornecedores, da mesma forma que me relaciono com os clientes. Com os concorrentes com firmeza, segurança, honestidade e conhecimento dos mesmos.

Sujeito 4: O relacionamento é fundamental em todas as áreas de nossa vida: familiar, social e pessoal, mas, no desenvolvimento do meu negócio, é importantíssimo, pois são pessoas que exigem e valorizam a sinceridade, o compromisso, e sem essas qualidades, fica difícil gerir o negócio. Com os funcionários, tenho uma relacionamento de respeito, confiança, sou exigente no cumprimento das tarefas, mas procuro valoriza-los e atende-los em suas necessidades, já que permanecem vários dias na fazenda e venho quase que diariamente na cidade. Com os clientes procuro estar atento às solicitações que fazem, e atendê-los se for possível e adequado, a relação com eles é responsável e amigável. Sou parceiro dos fornecedores, existe muita amizade e respeito entre nós. Sempre que necessito, sou atendido na hora solicitada, e eles se mostram prontos e dedicados para solucionar os problemas ocorridos. (por exemplo, o veterinário que às vezes preciso fora do horário normal de trabalho). Para mim, não existem concorrentes, eles são vizinhos, colegas estão no mesmo segmento e procuramos nos ajudar mutuamente, existe cooperação, não disputa entre nós. Existe respeito, atenção e cuidado com os próximos, e como cada um de nós pensa com algumas diferenças sobre os negócios, respeitamos e até auxiliamos uns aos outros.

Assim, detectou-se na opinião dos alunos a presença das características empreendedoras em todos alunos proprietários de negócios pesquisados, oriundos do Curso de Administração, da instituição de ensino superior em análise.

5.2 Resposta à segunda pergunta de pesquisa

De que maneira o currículo do curso de administração da instituição de ensino superior, particularmente o programa de formação empreendedor, contribuiu para o desenvolvimento das característica empreendedoras?

Para responder a esta pergunta de pesquisa, dois aspectos devem ser considerados como fundamentais.

O primeiro está relacionado com as disciplinas que integram o Programa de Formação Empreendedor, desenvolvido pela instituição, que vem exatamente ao encontro do que sugerem Heriot e Campbell (2005), com base nos programas de outras instituições, ao argumentarem que, para a sustentação de um programa de curso empreendedorismo, deve-se contemplar os seguintes conteúdos, após um curso inicial de empreendedorismo: marketing empreendedor, finanças empreendedoras, direito, criação de novos negócios II ou empreendedorismo II, como seqüência ao curso introdutório de empreendedorismo. Isto foi detectado na primeira disciplina de empreendedorismo, que se encontra alocada no primeiro período do curso, equivalendo à disciplina de Curso Introdutório de Empreendedorismo, sugerida pelos autores e a segunda disciplina, chamada de Plano de Negócios, que se encontra no quinto período do curso, portanto, após conteúdos importantes para a formação do empreendedor, tais como criatividade e inovação, no segundo período, direito empresarial, no terceiro período, administração mercadológica, no quarto período e administração financeira no quinto período, o que permite confirmar que a disciplina Plano de Negócios equivale à disciplina Empreendedorismo II, sugerida pelos autores.

Associado ainda a esse primeiro aspecto está a preocupação da instituição em constituir um corpo docente capacitado, especialmente, com experiência prática relacionada com as disciplinas ministradas, o que evita problemas, conforme explica Fiet (2000), ao relatar que a dificuldade em lecionar teoria empreendedora é que os alunos alegam que a teoria, as leituras e a escola são enfadonhas, sendo que todos estes aspectos podem ser irrelevantes. O autor argumenta que os professores também podem ser irrelevantes e enfadonhos e que os estudantes não entendem que aprender teoria pode ser altamente interessante. Ele finaliza declarando que, infelizmente, o processo utilizado para ensinar teoria pode ser cansativo.

Segundo Fiet (2000), os professores tornam-se enfadonhos, quando os alunos nunca ficam surpresos, ou seja, quando são utilizadas abordagens previsíveis, os alunos acabam ficando maçantes.

Ainda segundo Fiet (2000), os professores tornam-se irrelevantes quando falham na aplicação da teoria como uma ferramenta para responder ao questionamento dos estudantes,

sendo que esta situação ocorre de três formas: a primeira, quando está sendo lecionada uma teoria em que não se percebe uma aplicação prática para o empreendedor, a segunda, quando utiliza como recurso histórias desastrosas e piadas que deixam um vazio generalizado, já que os estudantes sabem discernir entre aprendizado e diversão, e terceiro, quando o professor falha na resolução de situações que os estudantes esperam provavelmente encontrar em suas carreiras.

O segundo aspecto está relacionado com a dinâmica empregada pela instituição na gestão do curso que pode também ser considerada um fator motivacional para o desenvolvimento das características empreendedoras, especificamente, por gerar atividades complementares, tais como o Projeto Nesta Quarta, as visitas técnicas e as palestras com grandes empresários, que compartilham no decorrer destas atividades, um pouco de sua experiência e sua vivência empreendedora, o que em muitos casos desperta o espírito empreendedor.

Por fim, o fato de a turma ter iniciado o curso com seis alunos proprietários de negócios e terminado o curso com nove alunos proprietários de negócios, representando respectivamente, 17% e 26%, o que representou um aumento de 9% no número de alunos proprietários de negócios, e, considerando o fato de que todos os alunos proprietários de negócios possuem características empreendedoras, pode-se supor que o curso contribuiu para o desenvolvimento das mesmas nos alunos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se desenvolveu no sentido de identificar a experiência acadêmica na formação do empreendedor, especificamente por meio da identificação do que o Programa de Formação Empreendedor, oferecido por uma instituição de ensino superior, mediante seu Curso de Administração, e como este pôde contribuir para a capacitação desses profissionais.

Este foi nosso referencial. Porém não temos a intenção de chegar a conclusões definitivas, até porque esta não é uma pretensão metodológica das pesquisas qualitativas. Nossa intenção é destacar alguns pontos importantes da realidade pesquisada, vislumbrando o direcionamento para algumas possibilidades de compreensão e sugestões para futuras abordagens a serem estudadas.

Com base na revisão bibliográfica que fundamentou este estudo, na pesquisa realizada e, ainda, considerando as restrições naturais que um estudo desta natureza implica, conclui-se que:

Quanto às características empreendedoras, pelo fato de elas estarem presentes integralmente nos alunos proprietários de negócios pesquisados, nota-se uma forte indicação de eles serem considerados empreendedores. Os alunos que eram proprietários de negócios ao iniciarem o curso, pelo próprio desempenho obtido nas disciplinas integrantes do Programa de Formação Empreendedor, tiveram um melhor aproveitamento do curso, a partir das notas obtidas no PFE.

Quanto ao Curso de Administração e ao Programa de Formação Empreendedor, pelo fato de a turma em análise ter iniciado o curso com seis alunos proprietários de negócios e ter terminado o curso com nove alunos proprietários de negócios, pode-se entender que, em certa medida o curso conseguiu estimular o potencial empreendedor dos alunos.

Quanto aos alunos não proprietários de negócios, ao concluírem o curso e, conseqüentemente, terem passado pelo Programa de Formação Empreendedor, esses identificaram o empreendedorismo como mais uma opção de carreira, inclusive, em alguns casos, tendo esta perspectiva como algo a ser implementado no futuro.

Expostas essas considerações finais, muitos aspectos importantes que foram destacados durante a pesquisa não puderam ser aprofundados e mais bem compreendidos, em decorrência da delimitação de foco para este trabalho. Sendo assim, sugerimos algumas

questões que podem, futuramente, enriquecer os resultados da presente pesquisa, gerando novos meios de entendimento.

Acreditamos ser importante ampliar o estudo para outras instituições de ensino superior, na mesma região, a fim de identificar se os demais Cursos de Administração desenvolvem esse perfil empreendedor em seus alunos.

Também entendemos ser oportuno estudar o empreendedorismo em outros cursos de graduação, que não seja o curso de administração, já que ser empreendedor não é uma atividade exclusiva dos administradores.

Pensamos ser interessante estudar os proprietários de organizações de grande porte, que criaram seus próprios negócios, quais são suas atividades e necessidades como empreendedores.

Por fim, o estudo sobre a criação de um curso de graduação em empreendedorismo, considerando os aspectos necessários à formação de um empreendedor, inclusive, com o desenvolvimento do seu projeto pedagógico.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; AMBONI, Nério. **Diretrizes curriculares para o curso de graduação em administração**: como entendê-las e aplicá-las na elaboração e revisão do projeto pedagógico. Brasília, DF: Conselho Federal de Administração, 2003.

_____. **Gestão de cursos de administração**: metodologias e diretrizes curriculares. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de et al. **Pesquisa nacional**: perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador: sumário executivo. 4. ed. Brasília, DF: Conselho Federal de Administração, 2006.

ARANHA, José Alberto. Incubadoras de empresas. In: FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa idéia! E agora?** São Paulo: Cultura, 2000. cap. 17, p. 277-319.

ARAÚJO, Eduardo Borba. Entrepreneurship e intrapreneurship: uma trajetória literária de 1979 a 1988. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 28, p. 67-76, out./dez. 1988.

BAETA, Adelaide Maria Coelho; EMRICH, Guilherme. Capital de risco. In: FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa idéia! E agora?** São Paulo: Cultura, 2000. cap. 15, p. 245-255.

BARROS, Francisco Sávio de Oliveira; FIÚSA, João Luis Alexandre; IPIRANGA, Ana Silvia Rocha. O empreendedorismo como uma estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. **REAd**, Porto Alegre, v. 11, n. 5, p. 1-28, set./out. 2005.

BELL, Jim et al. Internationalising entrepreneurship education. **Journal of International Entrepreneurship**, Montreal, v. 2, p.109-124, 2004.

BERNARDES, Maria Elisa Brandão; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Programa de empreendedorismo em instituições de ensino superior: reflexões a partir de algumas experiências canadenses e americanas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 4., 2003, Brasília, DF. **Anais ...** Brasília, DF: [s.n.], 2003.

BERNARDES, Thays de Rezende Neves. **Planejamento e desenvolvimento de carreira: um estudo da relação Uniminas e seus discentes**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Dados avaliação ensino superior**. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: jul. 2006.

BRIDGES, William. **Um mundo sem empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUSH, Cândida et al. Doctoral education in the field of entrepreneurship. **Journal of Management**, Stillwater, v. 29, n. 3, p. 309-331, 2003.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira; BARINI FILHO, Ulrico. A abordagem cognitiva na formação da competência empreendedora: o caso da Odebrecht. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 2003, Atibaia. **Anais ...** Atibaia: [s.n.], 2003. Área empreendedorismo e comportamento empreendedor.

CARTER, Nancy et al. The career reasons of nascent entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 18, p. 13-39, 2003.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **RAE. Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, no./dez. 1995.

_____. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **RAE. Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

COVIELLO, Nicole E.; JONES, Marian V. Methodological issues in international entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 19, p. 485-508, 2004.

CUERVO, Alvaro. Individual and environmental determinants of entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, Boston, v. 1, p. 296-311, 2005.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DIMITRATOS, Pavlos; PLAKOYIANNAKI, Emmanuela. Theoretical foundations of a International Enterpreneurial Culture. **Journal of International Entrepreneurship**, Montreal, v. 1, p. 187-215, 2003.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FERREIRA, Paulo Gitirana Gomes; MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro Leão. Empreendedorismo e práticas didáticas nos cursos de graduação em administração: os estudantes levantam o problema. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 2003, Atibaia. **Anais ...** Atibaia: [s.n.], 2003. Área empreendedorismo e comportamento empreendedor.

FIET, James. The pedagogical side of entrepreneurship theory. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 16, p. 101-117, 2000.

FILION, Louis Jacques. Aprender a empreender. In: FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa idéia! E agora?** São Paulo: Cultura, 2000. cap. 14, p. 226-241.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 50-61, 1999.

_____. **Empreendedorismo e gerenciamento**: processos distintos, porém complementares. Montreal: HEC - Montreal University Business School, 1995.

_____. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul./set. 1991.

FILION, Louis Jacques. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, out./dez. 1993.

FISCHBORN, Marci Lúcia Nicodem. **Empreendedorismo nas instituições de ensino superior do estado de Santa Catarina – Brasil**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.

FRIED, Vance. Defining a forum for entrepreneurship scholars. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 18, p. 1-11, 2003.

GARTNER, William B. “Who is an entrepreneur?” Is the wrong question. **American Journal of Small Business**, Baltimore, v. 12, n. 4, p. 11-32, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Paraná, 2005. (Relatório Nacional).

GREEN, R. et al. The Russian entrepreneur: a study of psychological characteristics. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Bradford, v. 2, n. 1, p. 49-58, 1996.

GUROL, Yonca; ATSAN, Nuray. Entrepreneurial characteristics amongst university students: some insights for entrepreneurship education and training in Turkey. **Education + Training**, Bradford, v. 48, n. 1, p. 25-38, 2006.

GUTERRES, Izabel Cristina; PINHEIRO, Ivan Antônio. Talentos Empreendedores: a prática confirmando a teoria ou uma prática sem teoria? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 2003, Atibaia. **Anais ...** Atibaia: [s.n.], 2003. Área empreendedorismo e comportamento empreendedor.

HALL, Douglas T. **The carreer is dead, long live the carreer**: a relational approach to carrers. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

HELMS, Marilyn. The challenge of entrepreneurship in developed economy: the problematic case of Japan. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, Oxford, v. 8, n. 3, p. 247-264, Dec. 2003.

HENDERSON, Roger; ROBERTSON, Martyn. Who wants to be an entrepreneur? Young adult attitudes to entrepreneurship as a career. **Career Development International**, Bradford, v. 5/6, p. 279-287, 2000.

HERIOT, Kirk; CAMPBELL, Noel. Creating a new program in entrepreneurship education: a case study in Colombia. **New England Journal of Entrepreneurship**, Connecticut, v. 8, n. 1, p. 65-74, Spring 2005.

HISRICH, Robert; BRUSH, Candida. Characteristic of the minority entrepreneur. **Journal of Small Business Management**, Baltimore, v. 24, p. 1-8, 1986.

HUMPHREYS, Elen S. Entrepreneurial revolution. **Materials Today**, Kidlington, v. 6, p. 50-55, June 2003. Insight Feature.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA. **Dados estatísticos**. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: jul. 2006.

INSTITUTO, Euvaldo Lodi. **Empreendedorismo**: ciência, técnica e arte. 2. ed. Brasília, DF: CNI. IEL Nacional, 2001.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. **Cadastro educação superior INEP**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br.html>>. Acesso em: jul. 2006.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. **Evolução do ensino superior**. Brasília, DF, 1999.

KISFALVI, Veronika. The entrepreneur's character, life issues and strategy making: a field study. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 17, p. 489-518, 2002.

KOH, Hian Chye. Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: a study of Hong Kong MBA students. **Journal of Managerial Psychology**, Bradford, v. 11, n. 3, p. 12-25, 1996.

KORNIJESUK, Fábio. **Características empreendedoras de pequenos empresários de Brasília**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

LEE, Sang M.; CHANG, Daesung; SEONG-BAE, Lim. Impact of entrepreneurship education: a comparative study of the U.S. and Korea. **International Entrepreneurship and Management Journal**, Boston, v. 1, p. 27-43, 2005.

LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. **O empreendedor**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1999.

LITTUNEN, Hannu. Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Bradford, v. 6, n. 6, p. 295-309, 2000.

MA, Hao; TAN, Justin. Key components and implications of entrepreneurship: a 4-P framework. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 21, p. 704-725, 2006.

MARKMAN, Gideon D.; BARON, Robert A. Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. **Human Resource Management Review**, Oxon, v. 13, p. 281-301, 2003.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

McCLELLAND, David. **The achievement society**. Princeton: D. Van Nostrand, 1971.

McKENZIE, Brian. Collecting Oral Histories for Entrepreneurship Research. **New England Journal of Entrepreneurship**, Connecticut, v. 8, n. 1, p. 37-48, Spring 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**. São Paulo: Vozes, 1994.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry et al. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUELLER, Stephen. Gender gaps in potential for entrepreneurship across countries and cultures. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, Oxford, v. 9, n. 3, p. 199-220, Dec. 2004.

NAIR, K. R. G; PANDEY, Anu. Characteristics of entrepreneurs: an empirical analysis. **Journal of Entrepreneurship**, New Delhi, v. 15, n. 1, p. 47-61, 2006.

OLIVEIRA FILHO, João Bento de; MORIGUCHI, Stella Naomi. Innovative ways for teaching entrepreneurship: a university case. In: INTERNATIONALIZING ENTREPRENEURSHIP EDUCATION AND TRAINING, 2006, São Paulo. **Conference**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Centro de Empreendedorismo, 2006.

PEREIRA, Sônia Maria. **A formação do empreendedor**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PHAN, Phillip H. Entrepreneurship theory: possibilities and future directions. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 19, p. 617-620, 2004. Introduction.

PHELAN, Steven. Entrepreneurship as expectations of management. **New England Journal of Entrepreneurship**, Connecticut, v. 8, n. 1, p. 49-58, Spring 2005.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PINHEIRO, Ivan Antônio. Perfil, motivações e eemandas de uma amostra de inventores e empreendedores. **REAd**, Porto Alegre, v. 23, n. 5, p. 2-14, set./out. 2001

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGOFF, Edward G. Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 18, p. 559-566, 2003. Editorial.

SARASON, Yolanda; DEAN, Tom; DILLARD, Jesse. Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: a structuration view. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 21, p. 286-305, 2006

SCHEIN, Edgar. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

SHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Tradução de Tom Bottomore. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984. (Biblioteca de Ciências Sociais. Economia).

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1959.

SILVA E OLIVEIRA, Virgílio César da et al. Educação empreendedora como alternativa ao descompasso entre a formação e a alocação de profissionais de nível superior no Brasil: estudo de caso em uma universidade pública. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 2003, Atibaia. **Anais ...** Atibaia: [s.n.], 2003. Área empreendedorismo e comportamento empreendedor.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.

TRUJILLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

VENCIANA, José; APONTE, Marines; URBANO, David. University students attitudes towards entrepreneurship: a two countries comparison. **International Entrepreneurship and Management Journal**, Boston, v. 1, p. 165-182, 2005.

WILSON, Fiona; MARLINO, Deborah; KICKUL, Jill. Our entrepreneurial future: examining the diverse attitudes and motivations of teens across gender and ethnic identity. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, Oxford, v. 9, n. 3, p. 177-197, Dec. 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Graci. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, Stephen; DIMITRATOS, Pavlos; DANA, Léo-Paul. International entrepreneurship research: what scope for international business theories? **Journal of International Entrepreneurship**, Montreal, v. 1, p. 31-42, 2003.

ZAPALSKA, Alina; PERRY, Geoff; DABB, Helen. Maori entrepreneurship in the contemporary business environment. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, Oxford, v. 8, n. 3, p. 219-235, Dec. 2003.

APÊNDICE A – Média dos alunos

ALUNOS	ADM49	ADM50	ADM55	ADM59	ADM61	ADM63	ADM64	ADM69	ADM70	ADM73	ADM74	ADM75	ADM77	ADM79	ADM85	MÉDIA
1	92,0	81,0	81,0	100,0	94,0	97,0	94,0	84,0	94,0	98,0	93,0	85,5	88,0	93,5	88,0	90,9
2	94,0	85,0	84,0	96,0	93,0	98,0	86,5	98,0	70,0	91,0	70,0	78,0	83,0	93,5	92,0	87,5
3	86,5	73,0	70,0	98,0	82,5	75,0	74,0	96,0	74,0	85,0	76,5	77,0	92,0	92,5	90,0	82,8
4	90,5	73,0	73,0	98,0	88,0	89,0	77,0	100,0	81,0	89,0	78,0	72,0	71,0	84,5	88,0	83,5
5	89,0	82,0	78,0	97,5	86,0	83,5	78,0	87,0	79,0	88,0	79,0	75,5	83,0	87,5	88,0	84,1
6	94,5	95,0	89,0	99,0	93,0	95,0	75,5	100,0	76,0	92,0	87,0	75,0	95,0	89,5	93,0	89,9
7	98,0	79,0	77,0	100,0	82,0	91,0	85,5	87,0	92,0	90,0	75,5	77,0	84,0	93,0	84,5	86,4
8	89,0	77,0	78,0	97,5	86,0	83,5	78,0	87,0	79,0	88,0	79,0	75,5	83,0	87,5	88,0	83,7
9	85,5	90,0	72,0	98,0	84,0	89,0	76,0	86,0	70,0	89,0	83,0	74,0	72,0	93,5	81,0	82,9
10	87,5	76,0	85,0	98,0	92,0	72,0	74,5	83,0	80,0	90,0	83,0	70,5	90,0	81,0	91,5	83,6
11	90,5	70,0	80,0	98,0	88,0	89,0	81,5	81,0	87,0	85,0	70,0	70,0	88,0	78,5	85,5	82,8
12	84,0	75,0	82,0	95,0	74,0	93,0	76,0	71,0	85,0	86,0	80,0	72,5	70,0	84,5	78,0	80,4
13	83,5	88,0	70,0	100,0	77,0	84,0	70,5	95,0	72,0	79,0	85,0	77,5	72,0	87,5	84,0	81,7
14	87,5	84,0	74,0	97,5	78,0	74,0	77,0	89,0	84,0	88,0	75,5	74,5	73,0	84,0	83,0	81,5
15	90,5	82,0	78,0	100,0	86,0	89,0	83,5	82,0	77,0	89,0	76,0	73,0	78,0	89,0	85,0	83,9
16	90,0	79,0	70,0	97,5	82,0	83,0	70,0	96,0	72,0	77,0	79,0	70,0	80,0	75,5	79,5	80,0
17	83,0	78,0	76,0	100,0	84,0	85,0	80,5	77,0	70,0	85,0	70,0	76,5	83,0	79,0	83,5	80,7
18	91,0	79,0	85,0	97,5	87,5	88,0	78,5	81,0	83,0	96,0	71,0	79,5	76,0	94,0	98,0	85,7
19	88,5	74,0	81,0	95,5	81,0	70,0	76,5	82,0	87,0	85,0	77,0	70,0	76,0	85,0	91,0	81,3
20	81,0	75,0	77,0	100,0	94,0	91,0	84,5	96,0	77,0	87,0	94,0	90,0	93,0	98,0	93,5	88,7
21	76,0	71,0	73,0	100,0	84,5	86,0	72,0	85,0	72,0	76,0	75,0	74,0	79,0	76,0	77,5	78,5
22	84,0	83,0	84,0	95,0	95,0	89,0	84,5	80,0	79,0	96,0	81,5	70,0	90,0	95,0	93,5	86,6
23	96,5	73,0	86,0	98,0	87,0	87,0	91,5	91,0	85,0	94,0	82,0	70,0	86,0	89,5	89,5	87,1
24	93,0	80,0	81,0	98,0	87,0	75,0	91,5	90,0	81,0	92,0	82,0	83,5	95,0	85,5	93,0	87,2
25	89,0	82,0	78,0	97,5	86,0	83,5	78,0	87,0	79,0	88,0	79,0	75,5	83,0	87,5	88,0	84,1
26	87,5	82,0	78,5	92,5	84,0	84,0	70,0	79,0	70,0	85,5	83,5	80,5	84,0	84,0	89,0	82,3
27	90,5	95,0	75,0	95,5	90,5	72,0	70,0	93,0	70,0	89,0	73,0	77,5	74,0	87,0	83,0	82,3
28	86,0	70,0	73,0	100,0	88,0	97,0	81,5	100,0	70,5	94,0	82,0	73,0	86,0	88,0	89,0	85,2
29	88,0	79,0	71,0	97,5	86,0	80,0	82,0	94,0	83,0	85,0	84,0	73,5	93,0	90,0	88,0	84,9
30	88,0	70,0	70,0	93,0	80,0	94,0	71,0	76,0	73,0	80,0	71,0	74,0	80,0	70,5	87,0	78,5
31	88,0	70,0	73,0	97,5	85,0	71,0	78,5	85,0	82,0	84,0	89,0	76,0	83,0	93,0	89,5	83,0
32	95,0	74,0	77,0	98,0	85,0	72,0	76,5	80,0	87,0	95,0	81,0	79,0	78,0	94,0	89,0	84,0
33	90,0	76,0	88,0	100,0	87,5	73,0	70,0	78,0	77,0	93,0	70,0	76,5	78,0	86,0	94,0	82,5
34	94,0	93,0	86,0	98,0	86,5	72,0	72,0	82,0	79,0	94,0	73,0	74,5	99,0	91,5	85,0	85,3
35	86,5	84,0	79,0	95,5	83,0	70,0	71,0	85,0	84,0	78,0	82,0	73,0	81,0	87,0	89,5	81,9
MÉDIA	88,8	79,3	78,1	97,7	85,9	83,6	78,2	86,9	78,9	88,0	79,1	75,5	82,8	87,3	87,7	83,9

APÊNDICE B – Instrumento de Pesquisa**Questão 01:**

O que o levou a abrir seu próprio negócio, neste segmento de mercado?

Quais fatores te influenciaram?

Como ocorreu esta escolha?

Questão 02:

Ao decidir investir em um negócio próprio, quais foram as fontes de financiamento utilizadas?

Você teve que “abrir mão” de alguma receita para viabilizar a concretização e desenvolvimento de seu próprio negócio?

Questão 03:

Desde o momento em que você iniciou seu negócio próprio, ocorreu algo em que você sentiu que o seu negócio estava ameaçado?

Em caso afirmativo, o que ocorreu e como você reagiu frente a esta situação?

O que o motivou a agir desta forma?

Questão 04:

Como você controla a qualidade dos produtos e/ou serviços de sua empresa ?

Questão 05:

Você possui alguma outra atividade profissional?

Em média, quantas horas por semana você dedica ao seu negócio próprio?

Como é a sua atuação no negócio (suas principais atividades)?

Questão 06:

Como e onde você buscou informações para a abertura de seu negócio, especialmente, sobre o segmento de mercado escolhido?

Como e onde você busca informações para a atualização de seu negócio, especialmente, sobre o segmento de mercado escolhido?

Questão 07:

Existe algum tipo de planejamento no seu negócio?

Em caso afirmativo, como são definidas as metas e quais resultados tem sido alcançados?

Questão 08:

Quando, como e por quê você sentiu que estava apto a iniciar seu próprio negócio?

Como você se vê enquanto gestor?

Como você acredita que as pessoas o vêem?

Questão 09:

Fale sobre a importância dos relacionamentos para o desenvolvimento do seu negócio próprio.

Como você se relaciona com seus funcionários?

Como você se relaciona com seus clientes?

Como você se relaciona com seus fornecedores?

Como você se relaciona com seus concorrentes?

Questão 10:

Como o seu negócio busca diferenciar-se da concorrência?

Você avalia sua gestão como inovadora? Por quê?

Quais são as práticas inovadoras adotadas por você em seu próprio negócio?

ANEXO A – Matriz curricular do Curso de Administração em Estudo

CÓDIGO	DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
1º PERÍODO		
ADM 45	Teorias da Administração	75
ADM 46	Linguagem e Comunicação	60
ADM 47	Técnicas de Estudo e Pesquisa	60
ADM 48	Economia e Mercado	75
ADM 49	Auto Conhecimento e Liderança	60
ADM 50	Prática 1: Oficina do Empreendedor	30
2º PERÍODO		
ADM 51	Estruturação Organizacional	75
ADM 52	Contabilidade Empresarial	75
ADM 53	Comunicação Empresarial	75
ADM 54	Comportamento Organizacional	60
ADM 55	Criatividade e Inovação	60
ADM 56	Prática 2: Cenários Econômicos	30
3º PERÍODO		
ADM 57	Filosofia e Lógica	60
ADM 58	Contabilidade de Custos	75
ADM 59	Direito Empresarial	75
ADM 60	Estatística	60
ADM 61	Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável	60
ADM 62	Prática 3: Conjuntura Econômica	30
4º PERÍODO		
ADM 63	Matemática Financeira	75
ADM 64	Administração Mercadológica	75
ADM 65	Gestão Tributária	60
ADM 66	Administração da Produção e Operações	75
ADM 67	Ética, Valores Humanos e Transdisciplinaridade	60
ADM 68	Prática 4: Consultoria	30
5º PERÍODO		
ADM 69	Administração Financeira	75
ADM 70	Gestão de Vendas	60
ADM 71	Administração de Recursos Materiais, Patrimoniais e Logística	75
ADM 72	Gestão de Pessoas	90
ADM 73	Prática 5: Plano de Negócios	30
	Disciplina optativa a escolher	30
6º PERÍODO		
ADM 74	Análise Econômico – Financeira	60
ADM 75	Pesquisa e Planejamento de Marketing	75
ADM 76	Gestão da Qualidade	75
ADM 77	Relações Trabalhistas	60
ADM 78	Estágio 1	30
	Disciplina optativa a escolher	30
7º PERÍODO		
ADM 79	Planejamento e Controle Orçamentário	60
ADM 80	Política e Estratégia de Negócios	60
ADM 81	Administração de Sistemas de Informação	60
ADM 82	Economia Internacional	60
ADM 83	Temas Emergentes 1: Administração de Projetos 1	30
ADM 84	Estágio 2	120
8º PERÍODO		
ADM 85	Negociação	60
ADM 86	Gestão de Mudanças e Transformação Organizacional	60
ADM 87	Gestão de Empresas e Serviços	60
ADM 88	Temas Emergentes 2: Administração de Projetos 2	30
ADM 89	Estágio 3	150

ANEXO B - Ementas das disciplinas que compõem o programa de formação empreendedor

DISCIPLINA	EMENTA
Oficina do Empreendedor	Conceito de Empreendedorismo. Perfil do Empreendedor e Características do Empreendedor. Processo Empreendedor e Identificação do Negócio. Conceito de Si e Espaço de Si. Bloqueios Mentais e Superação. A questão dos Paradigmas. Quebrando paradigmas. Um processo Visionário. Construindo uma Rede de Relações. Casos reais de empreendedores,
Auto Conhecimento e Liderança	<p>Unidade I – Panorama Global: A visão sistêmica do panorama global. Desequilíbrios globais e novas oportunidades, desafiando as organizações. Novas questões para as Organizações. A responsabilidade pessoal no contexto organizacional.</p> <p>Unidade II – O autoconhecimento na administração: A janela de Johari. Descobrir o processo interior e as qualidades inatas do Ser para a gestão empresarial. O potencial interno nas Organizações. O autoconhecimento como base para as respostas aos estímulos externos. Desenvolvendo uma consciência profunda de si. Os valores que embasam a ação humana na sociedade sustentável. A dimensão social. As relações sociais e o contexto em que ocorrem. A dimensão organizacional.</p> <p>Unidade III – Liderança: concepções acerca de liderança (pessoal, grupal e mitos). Liderança e poder. Estilos de liderança. Liderança e motivação. A liderança criativa. Padrão de liderança mais elevado - o espírito de servir.</p>
Criatividade e inovação	O papel decisivo da criatividade nas organizações. O indivíduo criativo nas organizações. O perfil de uma organização criativa.
Direito empresarial	Teoria geral das Sociedades Empresárias. Origem e histórico. Evolução legislativa. O Novo Código Civil. Classificação e espécies. Sociedade não personificada: da sociedade comum; da sociedade em conta de participação; Sociedade personificada: da sociedade simples; do contrato social; dos direitos e obrigações dos sócios; da administração; das relações com terceiros; da sociedade limitada; da sociedade anônima; da sociedade em comandita por ações; da sociedade cooperativa; das sociedades coligadas; da liquidação da sociedade; da transformação, incorporação, fusão e cisão das sociedades; da sociedade dependente de autorização. Do Direito Concorrencial. Princípio Constitucional da Livre Iniciativa; da concorrência desleal; infração contra a Ordem Econômica. Direito do Consumidor. Os direitos do consumidor e do Empresário; espécies de fornecimento; a publicidade e o Código de Defesa do Consumidor; a proteção e defesa do meio ambiente. Contratos. contratos bancários; contratos eletrônicos; outros contratos empresariais. Falência e Concordata. Processo Falimentar. Condições gerais da Concordata.

DISCIPLINA	EMENTA
Gestão ambiental e desenvolvimento sustentável	Introdução à Gestão Ambiental. Diagnóstico e estratégia ecológicos na organização. O controle dos processos nas organizações saudáveis. O impacto de P & D sobre o meio ambiente. Desenvolvimento de tecnologias limpas
Matemática financeira	O papel da Administração Financeira. Ferramentas matemáticas para o cálculo de juros simples, compostos, e operações de desconto. Sistemas de amortização.
Administração mercadológica	Filosofias empresariais e conceito de Marketing. Administração mercadológica. Composto Mercadológico. Sistema e ambiente de Marketing. Análise das oportunidades de mercado. Análise dos mercados de bens de consumo e comportamento do consumidor. Segmentação de mercado. Estratégia de produtos. Estratégias de preços. Estratégias de distribuição. Estratégias de promoção.
Administração financeira	Introdução à Administração do Capital de Giro. Fontes e Aplicações de Recursos. Análise e dimensionamento dos Investimentos em Capital de Giro. Administração do Fluxo de Caixa. Fontes de Financiamento – Operações do Mercado de Crédito.
Gestão de vendas	A importância da função de vendas no composto mercadológico. Os principais conceitos relacionados às decisões na Administração de vendas. Objetivos e funções da Administração de Vendas. Planejamento de Vendas. Organização de Vendas. Motivação em Vendas. Técnicas de Vendas. Controle de Vendas. Auditoria de Vendas.
Plano de negócios	Plano de negócios. Utilização de uma ferramenta aceita e utilizada no mundo empresarial, possuindo aplicações estratégicas e operacionais para obtenção de vantagem competitiva, tais como: Alavancar e prospectar novos negócios; Negociar a empresa; Obter capital de risco; Participar de editais; Comunicar com o público interno; Comunicar com a sociedade em geral: clientes, fornecedores, instituições financeiras e concorrentes.
Análise econômico-financeira	Balanço Social. Planejamento Financeiro. Análise Econômico-financeira. O papel da Administração Financeira.
Pesquisa e planejamento de marketing	S.I.M. - Sistemas de informações mercadológicas. Pesquisa mercadológica x pesquisa de mercado. Tipos de pesquisa. Fontes de informações. Planejamento do projeto de pesquisa.
Relações trabalhistas	Visão geral do Direito do Trabalho. Rotinas de admissão e de demissão, e suas obrigações legais. Regimes de trabalho. Rotina de folha de Pagamento. Fiscalização do Ministério do Trabalho e da Previdência Social. Contratos Especiais.
Planejamento e controle orçamentário	O Orçamento Empresarial – elementos e definições. Teoria de Planejamento e Controle de Resultados. As Peças Orçamentárias. Integração das Peças Orçamentárias. Medidas de desempenho. Orçamentos variáveis de despesas.
Negociação	A história da arte de negociar. O Ambiente de negócios e a ética na negociação. Requisitos e habilidades necessárias para a negociação. Estilos de negociação. Negociação Internacional. Simulação num ambiente de negociação