

**ROSE MARY ALMEIDA LOPES**

**AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE UM PROGRAMA DE  
TREINAMENTO COMPORTAMENTAL PARA  
EMPREENDEDORES - EMPRETEC**

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da  
Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para  
obtenção do grau de Mestre em Psicologia

**Área de Concentração:** Psicologia Social

**Orientador:** Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Anna Mathilde Pacheco e Chaves  
Nagelschmidt

**São Paulo**

**1999**



**Ficha Catalográfica preparada pelo Serviço de Biblioteca e  
Documentação do Instituto de Psicologia da USP**

Lopes, R. M. A.

Avaliação de resultados de um programa de treinamento  
comportamental para empreendedores - EMPRETEC/  
Rose Mary Almeida Lopes - São Paulo, s.n., 1999, 318 p.

Dissertação (mestrado) - Instituto de Psicologia da Universidade de  
São Paulo. Departamento de Psicologia Social e do Trabalho.

Orientadora: Anna Mathilde Pacheco e Chaves Nagelschmidt

1. Motivo de realização 2. Empreendedores. 3. Recursos humanos 4.  
Diferenças individuais 5. Análise de Variância. I. Título

**AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE UM PROGRAMA DE  
TREINAMENTO COMPORTAMENTAL PARA  
EMPREENDEDORES - EMPRETEC**

**ROSE MARY ALMEIDA LOPES**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Anna Mathilde Pacheco e Chaves Nagelschmidt

---

Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

---

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ofélia Lanna Sette Torres

**Dissertação defendida e aprovada em: 27/ 04 / 1999**

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura n.</b>	<b>Pág.</b>
1. Quadro de referência dos Determinantes do Empreendedorismo	49
2. Variáveis desencadeadoras do modelo teórico de Gasse e D'Amours	64
3. Modelo do processo empreendedor segundo Gasse e D'Amours	82
4. Características empreendedoras identificadas nas pesquisas segundo Cooley	84
5. Gráfico de barras para o Escore total das CCEs antes e após o treinamento	206
6. Gráfico de barras para o total de vendas brutas realizadas em 6 meses pelos negócios dos empreendedores, antes e após o treinamento.	213
7. Gráfico da distribuição dos empregados	214

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela Nº.</b>	<b>Pág.</b>
1. Funções Empreendedoras segundo Economistas e Historiadores (Schere, 1982)	100
2. Escores Médios das CCE's em percentuais e pontos brutos amostra de São Paulo e Nacional segundo Mello	
3. Comparação entre Médias nos Escores das CCE's nossa amostra e a dos treinados no segundo semestre de 1994 (amostra de Mello)	203
4. Diferenças nos escores das CCE's antes e depois do treinamento	204
5. Variação Ocorrida(em pontos brutos) nos escores das CCE's após o treinamento	205
6. Médias e Erros Padrão das CCE's , antes e depois do Empretec	207
7. Correlações entre as variações das CCEs antes e após o programa treinamento Empretec	208
8. Teste t-pareado e intervalo de confiança para a variação média dos escores totais das CCEs	209
9. Teste t univariado para as variações das CCE's	210
10. Faixas de vendas brutas referentes a 6 meses nos períodos antes e depois do treinamento	213
11. Variação de Empregados Antes e Depois do treinamento	215
12. Médias e erros padrão (entre parênteses) das variáveis Vendas Brutas e Número de Empregados, antes e após o programa de treinamento	216
13. Mudanças efetuadas nas empresas durante o período de follow-up pelos empreendedores agregados pelo grau de mudança percebida em seu comportamento	221
14. Mudanças realizadas nos produtos ou serviços depois do treinamento	224
15. Eventos inesperados e como os empreendedores foram afetados	226

16. Maiores problemas que estão enfrentando	227
<b>Tabela Nº.</b>	<b>pág.</b>
17. O que tem feito para solucionar o problema	228
18. Avaliação de sucesso dos negócios grupados por mudança percebida no comportamento do empreendedor após o treinamento	230
19. Situação de Caixa das Empresas	231
20. Diferenças Provocadas pelo Empretec no Que Tem Feito ou na Maneira de Fazer as Coisas	234
21. CCE's que utilizou no desenvolvimento de seus negócios por grau de diferença percebida no comportamento	242
22. CCE é uma das 3 que Pretendia Desenvolver depois do Seminário?	243
23. Alguma Outra Coisa que Aprendeu no Empretec e Utilizou em seu Trabalho/ Negócio?	244
24. Crédito que dá ao Empretec por alguma coisa que fez	246
25. Participação em outros treinamentos depois do Empretec	248
26. Nível de vida depois do Empretec	248
27. IME do Estado e da Cidade de São Paulo de ago/97 a mar/98	256
28. Comparação entre a variação percentual em vendas brutas depois do treinamento com Indicadores Econômicos	257
29. Comparações das médias (erros padrão entre parênteses) das variações das CCEs entre os sexos feminino e masculino	279
30. Comparações das médias das variações das CCEs entre os empreendedores e potenciais empreendedores de nível superior (compl. e incompl.) e segundo grau completo e abaixo	280
31. Comparações das médias das variações das CCEs entre os empreendedores e potenciais empreendedores que possuíam pais com nível superior (compl. e incompl.), segundo grau e abaixo, e analfabeto/ desconhecido/ não respondeu	281

32. Comparações das médias das variações das CCEs entre os empreendedores/ potenciais empreendedores que possuíam mães com nível superior (compl./ incompl.), II Grau e abaixo, e abalfabeto/ desconhece/não respondeu	282
<b>Tabela Nº.</b>	<b>pág.</b>
33. Comparações das médias das variações das CCEs entre os empreendedores e potenciais empreendedores que possuíam pais com e sem negócio próprio	283
34. Comparações das médias das variações das CCEs entre os empreendedores e potenciais empreendedores que possuíam mães com negócio próprio, sem negócio próprio e não responderam	284
35. Comparações das médias das variações das CCEs entre os empreendedores/ potenciais empreendedores com idade até 35 anos e mais de 35 anos	285
36. Comparações entre as médias das variações das CCEs entre os empreendedores com 3 níveis de sucesso reportado	286
37. Comparações entre as médias das variações nos escores brutos das CCE's antes do treinamento entre empreendedores e potenciais empreendedores	287
38. Comparações entre as médias das variações nos escores brutos das CCE's depois do treinamento entre empreendedores e potenciais empreendedores	288
39. Comparações entre as variações nos escores das CCE's depois do treinamento entre empreendedores e potenciais empreendedores	289
40. Diferenças das médias entre grupos empreendedores com vendas acima (1) e abaixo (0) da mediana das variações em vendas brutas	290
41. Diferenças das médias entre grupos empreendedores acima (1) e abaixo (0) da mediana das variações em empregados	291
42. Faixa da Folha de Pagamento Mensal Média	293
43. Número de Produtos e Serviços Introduzidos no Último Ano	295
44. Faixas de Investimentos Realizados	298
45. Mudanças na Maneira de Fazer Propaganda ou Marketing	300



<b>46.</b> Contatos Novos Importantes	300
<b>47.</b> Evento Inesperado que Afetou o Seu Negócio	301
<b>48.</b> Variação em Vendas, com período do follow-up e setor de atividade	302
<b>49.</b> Número de Empregados e equivalentes antes e depois, e diferença	304

**LOPES, Rose Mary Almeida Lopes. Avaliação de Resultados de um Programa de Treinamento Comportamental para Empreendedores - Empretec. São Paulo, 1999. 323 p. Dissertação (Mestrado) - IP-USP**

## **RESUMO**

Nesta dissertação avaliamos os resultados de um estudo longitudinal do programa de treinamento comportamental para empreendedores - Empretec, em 6 a 7 meses após o treinamento com 64 participantes da área da Grande São Paulo.

Dados anteriores ao treinamento foram coletados do processo de seleção. Outro Questionário do Projeto foi aplicado no início do treinamento. O acompanhamento compreendeu: Entrevista Enfocada e entrevistas semi-estruturadas. Os efeitos do treinamento foram estudados em dois níveis: comportamental e desempenho econômico dos negócios. Foram realizadas análises quantitativas (médias e das variâncias dos grupos e teste-t pareado) e qualitativas.

Os resultados encontrados foram estatisticamente significantes ( $p < 0.001$ ) na variação do escore total das Competências Características do Empreendedor de Sucesso (CCE's) e em 5 das 10 CCE's, mas os efeitos do treinamento parecem extrapolar o fortalecimento das CCE's para várias pessoas. As variáveis demográficas utilizadas não estão relacionadas com as diferenças encontradas, salvo exceções. 2/3 dos 52 empreendedores introduziram mudanças em seus negócios. 4 dos 12 potenciais empreendedores abriram ou estavam implantando seus negócios. 50% dos indivíduos percebeu grande diferença em seu comportamento. Os aumentos nas médias das diferenças de vendas brutas e de número de empregados não foram estatisticamente significativos. Mas, frente aos dados da conjuntura econômica no período, 62% dos empreendedores aumentaram vendas, sugerindo que o treinamento contribuiu para fortalecer competências que auxiliaram a sobreviver e até a crescer.

Os resultados encontrados sugerem fortemente a eficácia do treinamento ao nível comportamental, mesmo sem Grupo de Controle. Ao nível do desempenho dos negócios os dados são sugestivos da contribuição do treinamento.

**LOPES, Rose Mary Almeida. Results Evaluation of a behavioral training program for entrepreneurs - Empretec. São Paulo, 1999. 329 p. Master Dissertation - IP-USP.**

## **ABSTRACT**

In this dissertation we evaluate the results of a longitudinal study of a behavioral training program for entrepreneurs, 6 to 7 months after their Workshops. 64 participants from the Great São Paulo area were followed.

Base-line data were collected from the selection procedures and a Questionnaire was also applied upon the beginning of the training. Follow-up procedures included Focused Interviews and Semi-Structured Interviews. Impacts of the training were studied on 2 levels: behavioral and economic performance of businesses. Mean and variance analyses, and t-tests were the basic statistical tools employed. Qualitative analysis was also developed.

The results were statistically significant -  $p < 0,001$  - on variation of total scores of Competences Characteristics of Entrepreneurs (CCE's) and on 5 out of 10 CCE's, but for many persons training effects seem to extrapolate the strengthening of CCE's. Background variables were not found related to the differences. 2/3 out of 52 entrepreneurs introduced many changes on their businesses. 4 out of 12 potential entrepreneurs started-up or were in advanced phases of implementing their businesses. 50% of all participants perceived great difference on their behaviors. Increases on variation of means of total gross sales and number of persons occuppied were not statistically significant. But, their businesses results contrasted to declining economical indicators revealed that 62% of the entrepreneurs increased gross sales, suggesting that training contributed to the strengthening of competences that helped them even grow their businesses under unfavourable conditions.

Even though we did not have a control group or did not compare to economic indicators specific to micro and small businesses, the results strongly suggest the effectiveness of Empretec training on behavioral level, and also suggest the effect of training on business level.

## **AGRADECIMENTOS**

À Profa. Anna Mathilde pela liberdade de escolha, de discussão e de expressão, pelo interesse e pela orientação segura com que me encaminhou neste exercício intelectual.

Aos Profs. Ofélia, Sigmar e Sílvio pela inestimável colaboração em termos de troca de idéias, sugestões e indicações de fontes de consulta.

À Instituição SEBRAE, particularmente a Sra. Heloisa Helena Lacerda Calil, Coordenadora Estadual do Empretec no Sebrae-SP, que me deu a abertura para este trabalho, pondo-me em contato com as turmas do Empretec que vim a acompanhar. Foi responsável também pelas oportunidades de treinamento e credenciamento na Técnica de Entrevista Enfocada e a facilitação de acesso às pessoas e arquivos de processos de seleção dos candidatos ao Empretec. Sem esta compreensão e colaboração este projeto teria sido inviabilizado.

Aos Facilitadores e Seleccionadores Credenciados do Empretec com os quais interagi em treinamento e entrevistas e muito ganhei na troca de conhecimentos e experiência: Luis Fernando, Mauro, Codo, Irineu, Marcos, Letícia e Márcia.

Aos Empretec (68) que me receberam e me permitiram conhecê-los, às suas empresas ou aos seus projetos, pelo tempo dedicado e pela oportunidade rara de poder ser testemunha de seus esforços empreendedores.

Aos especialistas e teóricos em Entrepreneurship com quem troquei informações e mensagens ao longo da pesquisa: Marina Fanning, Lawrence Cooley e Malcolm Harper.

Ao Álvaro Mello pelo interesse demonstrado neste trabalho, e pelas indicações fornecidas.

Ao Prof. Álvaro Lezana pela colaboração em termos de literatura e esclarecimentos.

Aos técnicos da Área de Pesquisas Econômicas do Sebrae-SP, especialmente a Sra. Hao, pela gentileza e presteza com que me atenderam.

Pelo auxílio técnico e pelo suporte para as muitas análises estatísticas agradeço especialmente ao aluno Marcelo Ferraro Ribeiro, e também ao Prof. Santana, do Centro de Estatística Aplicada do IME - USP.

À uma amiga do coração - Gladys - que, por uma destas sincronidades, foi decisiva em minha pesquisa na área de Boston.

Ao meu esposo, Marcelo, por me propiciar estímulo, questionamento, direção, sua experiência e todo o suporte, inclusive o material, para que eu pudesse ter me dedicado de forma quase integral, neste último ano, a este projeto.

À minha irmã Ellen, empreendedora, empresária e “Empreteca” da primeira hora, que me levou a conhecer este treinamento e envolver-me tão profundamente com ele.

À minha mãe Violeta, que mesmo sem poder agora ter a consciência, me proporcionou a estrutura necessária para esta minha empreitada intelectual.

Ao meu pai, Dilermando, que sei, possuía várias características do empreendedor, dedico este trabalho, *in memoriam*.

*“There is no better way to provide a broad basis for rapid economic growth than to increase dramatically the number of active entrepreneurs in a society. They represent a very small segment of the population, but their impact is crucial as they gather resources to produce goods and services, create jobs, and decrease dependency on government”* (McClelland, 1987, pág. 232)

<b>SUMÁRIO</b>	<b>pág. 1</b>
LISTA DE FIGURAS	iii
LISTA DE TABELAS	iv
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
<b>I- INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
1.1 Empreendedorismo no Mundo Hoje	5
1.2 Justificativa	14
1.3 Objetivos	20
1.4 Diferenças entre o Planejamento Experimental deste estudo e o Planejamento Experimental adotado pelo MSI e Cooley	20
1.5 Etapas das atividades da pesquisa experimental:	22
1.6 Organização da Dissertação	23
<b>II- EMPREENDEDOR</b>	<b>25</b>
2.1 Breve Histórico do Interesse sobre Empreendedores	25
2.1.1 O que se entende por empreendedor?	28
2.1.2 Definição de Empreendedor	31
2.2 Perspectivas sobre o Empreendedor	36
2.2.1 Tipos de Empreendedores segundo Forma de Operar	44
2.3 Modelos para Compreender o surgimento do Empreendedor	48
2.3.1 Determinantes Grupais e Sócio-Culturais	50
2.3.2 Determinantes Sócio-Psicológicos	61
2.3.3 Estrutura de Oportunidades	66
2.4 Características Demográficas	69
2.4 Conclusões	74
<b>III. PSICOLOGIA DO EMPREENDEDOR</b>	<b>75</b>



3.1 Empreendedores e Necessidade de Realização	78
3.2 Características do Empreendedor segundo Outros Autores	82
3.3 No Que os Empreendedores se Distinguem dos Gerentes?	99
3.4 Competências Características de Empreendedores de Sucesso	101
3.5 Tipos de Personalidade do Empreendedor	109
3.6 Perfil de Empreendedores Brasileiros	120
3.7 Conclusões	122
<b>IV- TREINAMENTO DE EMPREENDEDORES E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO</b>	<b>124</b>
4.1 É Possível Treinar Empreendedores?	124
4.1.1 Teoria de Aquisição de Traços	126
4.2. Programas de Treinamento Comportamental para Empreendedores Existentes no Mundo	132
4.3. Avaliação de Programas de Treinamento	137
4.4 Avaliação de Programas de Desenvolvimento de Empreendedores	142
4.4.1 Resultados do Treinamento de Motivação de Realização - AMT	142
4.4.2 Avaliação de Programas de Treinamento para Empreendedores com “Inputs” Comportamentais	152
4.4.3 Avaliação do Treinamento Comportamental Formulado por MSI/Cooley	158
4.4.4 Medidas de Desempenho Utilizadas nas Pesquisas sobre Empreendedorismo	165
4.5 Conclusões	167
<b>V- O QUE É O PROGRAMA EMPRETEC</b>	<b>169</b>
5.1 Treinamento Baseado em Competências Características do Empreendedor de Sucesso - Objetivos do Programa	169
5.2 O Empretec no Brasil	174
5.3 Descrição do Programa Empretec	175
5.4 Resultados do Empretec no Brasil	181

<b>VI - MATERIAIS E MÉTODOS</b>	<b>182</b>
6.1 Planejamento Experimental	182
6.2 Sujeitos/ Como foi a amostra	182
6.3 Procedimentos Utilizados	183
6.3.1 Dados do Antes	183
6.3.2 Dados de Depois	184
6.3.3 Entrevista Enfocada	185
6.3.4 Entrevista Semi-Estruturada	187
6.4 Variáveis e Tratamento Estatístico	188
6.5 Análise Qualitativa	191
6.6 Hipóteses	192
6.7 Dificuldades Antecipadas	192
<b>VII - RESULTADOS</b>	<b>196</b>
7.1 Amostra Válida	196
7.1.1 Composição da Amostra	197
7.2 Dados do Antes (Linha de Base)	198
7.2.1 Características dos Negócios dos Empreendedores	198
7.2.2 Potenciais Empreendedores	201
7.3 Dados do Depois - Resultados Quantitativos	202
7.3.1 Efeitos do treinamento sobre os Escores das CCE's	202
7.3.1.1 Análise Inferencial dos Efeitos do Treinamento nos Escores das CCE's	209
7.3.1.2 Efeitos das Var. Demográficas sobre a Variação dos Escores das CCE's	211
7.3.2 Efeitos do treinamento no desempenho dos negócios	212
7.3.3 Análise Inferencial dos Efeitos do Treinamento no Desempenho dos Negócios	215
7.3.4 Outras Relações Investigadas	217
7.4 Análise Qualitativa dos Resultados	220
7.4.1 Análise do Desempenho Empreendedor	220
7.4.1.1 Empreendedores	220
7.4.1.2 Potenciais Empreendedores	232

7.4.2	Diferenças Provocadas pelo Empretec no que Tem Feito ou na Maneira de Fazer as Coisas	236
7.4.3	Análise dos Casos que Reportaram Nenhuma Diferença	250
7.5	Discussão dos resultados	251
7.6	Conclusões	258
7.7	Sugestões	260
	<b>ANEXO A</b>	<b>264</b>
	Questionários Utilizados na Pesquisa e Entrevista Enfocada	264
	<b>ANEXO B</b>	<b>279</b>
	Tabelas das Análises Estatísticas	279
	<b>ANEXO C</b>	<b>292</b>
	Dados do Antes dos Negócios dos Empreendedores	293
	Dados do “Follow-up”: Mudanças Realizadas pelos Empreendedores	298
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>309</b>

## **I- INTRODUÇÃO**

### **1. EMPREENDEDORISMO NO MUNDO HOJE**

No mercado de trabalho mundial, com exceção dos EUA, observam-se taxas crescentes de desemprego.

“Tornou-se menos realista supor que a maioria das pessoas nos países em desenvolvimento - particularmente nos setores mais pobres da população - seria capaz de encontrar empregos como empregados assalariados no setor formal ou organizado, portanto a ênfase de emprego e programas de promoção industrial mudou” (Harper and Finnegan, 1998).

Até uma organização como o “International Labour Office - ILO” - tradicionalmente interessado e focado na relação empregador-empregado mudou recentemente sua ênfase para tópicos como auto-emprego, setor informal e desenvolvimento de pequenas empresas.

Como uma contra-ofensiva ao desemprego, notam-se esforços tanto de governos, de agências e organismos internacionais, quanto dos próprios indivíduos no esforço para criar renda e empregos, com o estabelecimento de Pequenas e Médias Empresas (PME's).

Existe até um Comitê das Agências Internacionais dedicadas ao desenvolvimento das Pequenas Empresas - “Committee of Donor Agencies for Small Enterprise

Development”, constituído em 1979, presidido pelo “World Bank” e que atualmente já agrega 3 agências internacionais e 19 agências bi-laterais de 15 países. Aliás é este Comitê que juntamente com a “Intermediate Technology Publications” dirige a publicação do “Small Enterprise Journal”. Este Comitê se reúne anualmente para trocar experiências e sedimentar a aprendizagem angariada na promoção do desenvolvimento de pequenas empresas em diversas partes do mundo.

Este fenômeno - do desenvolvimento de pequenas empresas - é relativamente recente como apontam Harper e Finnegan (1998, pág. 2): “somente a partir do início dos anos 70 é que se tornou um item de maior importância na agenda de desenvolvimento em qualquer lugar do mundo”. Estes mesmos autores exemplificam este crescimento através do “World Bank”, que nos anos 70 dificilmente financiava algum projeto voltado para pequenas empresas, ao passo que em 10 anos - de 1980 a 1990 - destinou US \$ 3 bilhões para as pequenas empresas.

Conscientizamo-nos da importância do impulso empreendedor quando verificamos as estatísticas da participação das PME’s nas economias das diversas regiões do mundo. Apesar de não existirem critérios homogêneos no que se refere a tamanho das PME’s nas diversas partes do mundo, mesmo assim as suas estatísticas são bastante impressionantes:

Na União Européia - em 1990 - 99,9% do total de 15,8 milhões de empresas privadas eram PME’s (excluindo agricultura e pesca), empregando 68 milhões de pessoas (Hoesel, 1994), (Estudos Sebrae Set/Out 94);

- nos quatro anos anteriores a 1992 mais de 75% do resultado da criação de empregos deu-se em PME’s, particularmente nas micro e pequenas empresas (Braun-Moser, 1994).

Nos EUA - a maioria das companhias americanas são pequenas: 99% dos 23,3 milhões de negócios não agrícolas são empresas pequenas, e produziram cerca de 64% dos 2,5 milhões de novos empregos em 1996 (SBA, Sep. 1997)

Na Ásia - as PME's representam mais de 95% de todos os empreendimentos, oferecendo mais da metade dos empregos disponíveis. (Hall, 1994)

No Brasil - as PME's seriam 3,5 milhões, respondendo as PME's por 98,3% do total de empresas, (Gaz. Merc. 31/12/94), por 30% do PIB ("site" da Gazeta Mercantil na Internet, 1998), e 79% da mão-de-obra ocupada estão nas Micros e PME's (Sebrae, Jul. 95), empregando cerca de 40 milhões de pessoas (Gazeta Mercantil, Internet/ 1998).

A isto tudo poderíamos acrescentar ainda os seguintes cenários e tendências no mundo civilizado (ConsulTraining, 1995):

- ⇒ "Globalização da economia mundial, fracionamento e subdivisão do trabalho por um crescente número de PME's abertas por iniciativas individuais ou por "spin-offs" das grandes empresas mas organizado por estas;
- ⇒ Transnacionalização das PME's;
- ⇒ Reaparecimento substancial das PME's
- ⇒ Crescente transformação de indivíduos, particularmente universitários e mulheres, de assalariados para autônomos, empreendedores, ou donos/sócios de PME's".

Estas estatísticas, cenários e tendências já são eloquentes o suficiente para enfatizar a importância e o papel exercido pelos empreendedores na iniciação de novos negócios ou ampliação dos já existentes, influenciando fortemente na geração de produtos e de serviços e novos postos de trabalho formais ou informais, gerando renda.

O empreendedor seria o profissional paradigma de uma nova época, aquele sujeito que vislumbra oportunidades num ambiente cambiante e incerto e se propõe objetivos a alcançar. Para isto toma iniciativas, agrega e coordena os recursos, ultrapassa obstáculos, assume riscos, persuade pessoas, utiliza-se da rede de relações, monitora o andamento das atividades e resultados. Dedicava enorme quantidade de energia e tempo pessoais na busca persistente de atingir as metas que se propôs alcançar. Comprometido com o que deseja atingir, faz os sacrifícios necessários, abrindo mão de coisas ou satisfações imediatas em prol de seu projeto, da empresa ou organização que criou ou ajudou a criar.

Segundo Malvezzi (1997) o empreendedor constituiria a forma emergente do trabalho em nossa época, e seria o paradigma do profissional buscado também pelas organizações modernas.

Empreendedor e empreendedorismo estão no centro dos debates, quer políticos, acadêmicos e públicos. O Empreendedor foi quase transformado numa espécie de herói moderno e o termo passou quase que a substituir o de dono de pequenos negócios. As revistas de divulgação geral começaram a surgir em torno de 1969 nos EUA: Inc., Venture, In-Business, e Entrepreneur e em 1994 já eram 21 as revistas especializadas no assunto. Entre nós, temos uma revista que se dedicam às pequenas empresas - Pequenas Empresas, Grandes Negócios, e mais recentemente temos uma outra publicação sobre o “Empreendedor”

MacMillan (1993) fez uma pesquisa para descobrir entre os especialistas no assunto quais as revistas que se constituíam em foro de debates sobre o tema tanto para acadêmicos como para especialistas. Sua lista já apontava 24 revistas, das quais 5 foram consideradas as melhores: Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly, Academy of Management Review, Strategic Management Journal, and Journal of Business Venturing.

Crescente também tem sido o número de profissionais e pesquisadores que se dedicam ao estado da arte na área. Em 1994 as posições acadêmicas mantidas por doações nas universidades americanas haviam ultrapassado o número de 120.

Os empreendedores encetam novos empreendimentos e empresas. Porém, as taxas de insucesso dos novos empreendimentos são enormes (se adicionadas as empresas não localizadas que tem grandes chances de terem sido fechadas às desativadas): 58% das novas empresas da região metropolitana de São Paulo não atingem o 3º ano (Sebrae/Fipe, 12/98) acarretando prejuízo financeiro para aqueles que empreenderam e para aqueles

que confiaram em suas iniciativas arriscando seu capital. Para a Economia os prejuízos são a interrupção do ciclo de geração de demanda a fornecedores, de geração de renda para trabalhadores e para o próprio empreendedor. As frustrações e traumas deixados no próprio empreendedor são enormes.

“... planejadores e criadores de políticas compreenderam que facilidades e incentivos eram necessários mas não eram suficientes em si mesmos para assegurar uma resposta empreendedora adequada. De fato, o crescimento do empreendedorismo requer também um foco em recursos humanos” (Awasthi e Sebastian, 1996, pág. 13).

Para aumentar as chances de sucesso muitos esforços têm sido feitos em todo o mundo no sentido de prover treinamento, para este homem ou mulher que pretende empreender ou que já é um empreendedor, tanto em conhecimentos e habilidades gerenciais, quanto em atitudes e comportamentos. Tolentino (1997) menciona que há mais de 40 anos se promovem programas de treinamento visando fomentar as PME's.

Existem centros de excelência com décadas de experiência acumulada tanto nos EUA quanto na Ásia, particularmente na Índia - é o caso do “Entrepreneurship Development Institute of India EDI-I”. Na Europa, a preocupação se acentua a partir dos anos 80, sendo que vários programas foram lá desenvolvidos, quer nos países mais ricos da Europa Ocidental quer nas chamadas economias em transição do Leste Europeu, e até na no Centro e Leste da Ásia.

Béchar e Toulouse (1998) pesquisando o banco de dados secundários do “International Management Development Network - INTERMAN” de 1991- que parece ser o mais completo sobre programas de desenvolvimento de empreendedores- contabilizaram um total de 205 programas desenvolvidos por 116 organizações em 40 países diferentes.



Já de há muito vários programas saíram do estágio de programas piloto para programas aplicados em ampla escala em diversas partes do mundo, sendo disseminados através da capacitação do pessoal local. Em vários lugares e instituições estes programas já acontecem de forma auto-sustentada, prescindindo da ajuda financeira das agências doadoras.

Dentre os programas conhecidos mundialmente podemos citar: o **CEFE** - Competency-based Economies, Formation of Enterprises da GTZ - Corporação Alemã para Cooperação Técnica; o **SIYB**- Start and Improve Your Business do International Labour Office (ILO); e os **EDPs**- Entrepreneurship Development Programs do Entrepreneurship Development Institute of India - EDI-I. Destes programas apenas o CEFE está presente em dois Estados Brasileiros: Minas Gerais e Ceará.

Comumente os programas de treinamentos são de ordem técnica ou operacional cobrindo desde os procedimentos para abrir uma empresa, à pesquisa de informações de mercado, técnicas de marketing, ferramentas contábeis, determinação de custos, impostos e tributos e plano de negócios. Mais raramente tratam das competências.

Um balanço de toda a experiência acumulada foi levado a cabo por um grupo internacional de especialistas na área da promoção do empreendedorismo (INTERMAN, 1992) que, durante 3 anos, procurou compilar *as várias centenas de programas de desenvolvimento de empreendedores existentes no mundo* (total de 107 instituições). Este grupo selecionou os melhores exemplos, num total de 13, de acordo com critérios - que incluíam o sistema de avaliação - e dentro de uma classificação. Destes 13, apenas 3 possuem componentes comportamentais, e são:

1. Programa de Desenvolvimento do Empreendedorismo - Criação de Novas Empresas, do EDI-I
2. Programas de Desenvolvimento Empreendedor para Grupos Rurais e Tribais, do Instituto Xavier de Serviço Social -XISS, Índia

### 3. O Programa do Instituto de Desenvolvimento e Treinamento de Empreendedores do Havaí - HETADI, USA

Outro enfoque de desenvolvimento de empreendedorismo é o da Educação dentro das Faculdades e Universidades - normalmente as Escolas de Administração são as precursoras neste movimento. Já em 1945 a ‘Harvard Business School’ inaugurava esta tendência; porém, pouco tempo depois, os professores se voltaram para outros assuntos que lhes dariam maior retorno em suas posições acadêmicas.

Vesper e Gartner (1997) reportam que, já na altura de 1968, um total de 12 universidades possuíam cursos sobre Empreendedorismo, assunto que finalmente tinha ganho as atenções; a partir daí foi crescente o número de universidades oferecendo cursos, concentração ou graduação em Empreendedorismo; e, em 1995, já eram mais de 400.

O Editorial dos Convidados da revista *Simulation & Gaming* (1994) relata que, nos EUA, o número de Escolas Americanas de 3<sup>o</sup>. Grau que oferecem cursos sobre o tema ou relacionados a ele, mais do que quadruplicou dentro de 15 anos, ultrapassando a cifra de 1000.

Solomon, Weaver & Fernald Jr. (1994) relatam que Plascka & Welsch (1990) encontraram um paralelo na economia americana entre os crescimentos acelerados das pequenas empresas e dos cursos de gerenciamento dos pequenos negócios.

Diante da necessidade de intervir com a expectativa de geração de renda e de empregos, vimos que é grande o número de tentativas realizadas no sentido de acelerar o desenvolvimento dos empreendedores via treinamento; porém insistentemente as agências, órgãos financiadores e mesmo governos se indagam sobre os resultados destas intervenções: o que de fato acontece com os elementos treinados? Partem para abrir novas empresas? Melhoram seu desempenho como empreendedores? Conseguem de fato ampliar as ofertas de trabalho, de emprego?

Empresas criam empregos, mas quem cria as empresas é o empreendedor. Assim, o que move alguém a se aventurar na direção de empreender? Afinal o que é ser empreendedor? O que a Psicologia pode nos dizer a respeito da personalidade daquele que empreende? Há características comportamentais diferenciadoras que fazem com que uma pessoa se sinta mais atraída pela possibilidade de ser um empreendedor e com mais probabilidades de se adaptar e alcançar sucesso? Quais poderiam ser as habilidades, crenças, valores e disposições para se comportar que poderiam favorecer no exercício de suas funções e atividades de empreendedor?

Este debate é do âmbito da Psicologia, e possui implicações práticas extremamente importantes, como veremos neste trabalho.

E aí chegamos à questão central de nosso estudo, que coincide com aquela feita por Guilherme Afif Domingos no prefácio do livro “Criando o seu próprio negócio” (Santos, e Pereira, 1995):

“É possível ensinar alguém a tornar-se um empreendedor? Não seria esta habilidade inerente à personalidade do indivíduo?”

Bécharde e Toulouse (1998, pág. 321) identificaram através da análise dos 30 autores mais citados em 10 anos de literatura sobre empreendedores e empreendedorismo que são 4 as grandes questões que estão sempre presentes no centro dos debates e preocupações destes autores. Nosso trabalho vai contribuir justamente para o debate da questão enumerada por aqueles como segunda:

“Empreendedor implica uma pessoa com traços definidos de personalidade ou com habilidades que podem ser desenvolvidas?”

E, se podem ser desenvolvidas, em que medida podem ser fortalecidas através de uma intervenção de treinamento comportamental de curta duração? Qual o impacto desta mudança comportamental no desempenho do empreendedor em suas empresas e projetos no curto prazo? Em que medida os resultados no curto prazo provocados por um

treinamento que prioriza a mudança de comportamento diferem dos resultados atingidos no longo prazo por este mesmo tipo de treinamento?

Nosso estudo focalizará os efeitos no curto prazo de um programa de treinamento com enfoque comportamental denominado EMPRETEC, implantado no Brasil desde o início dos anos 90, coordenado logo a seguir pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e presente atualmente na maior parte dos Estados da Federação. Este treinamento corresponde a “um modelo comportamental orientado operacionalmente de promoção de empreendedores” e “um dos poucos programas de treinamento completamente documentados em termos de suas premissas, métodos e resultados” (Cooley, 1991).

Para discutir a treinabilidade ou não dos empreendedores teremos que entender a origem dos traços, valores, motivações, habilidades, atitudes, enfim do comportamento característico do empreendedor. Sendo assim, acabaremos por tocar também na terceira questão arrolada por Bécharad e Toulouse (1998, pág 322,), não como objetivo de nosso estudo, mas como ferramenta, como referencial teórico para compreender as forças culturais que podem favorecer ou bloquear o desenvolvimento das características empreendedoras, a saber:

“O Empreendedorismo é determinado por certo contexto sociocultural ou variaria de acordo com a habilidade de cada membro da sociedade de perceber e agir sobre as oportunidades de promover a mudança social?”

Portanto as questões pertinentes ao assunto de nosso interesse são:

- Quais seriam os fatores que influenciam o desenvolvimento de um empreendedor?
- Como foram pesquisadas e como se determinou quais seriam as características de um empreendedor de sucesso?
- Que pesquisas e estudos existem evidenciando que estas competências /características são treináveis?

- Sendo treináveis por que formas e maneiras tem se procurado treinar os empreendedores?
- Quais as evidências da eficácia destes treinamentos?
- Haveria algum estudo sobre o resultado de treinamento de empreendedores realizado no Brasil?

Neste trabalho encaminhamos respostas a estas questões.

## 1.2. Justificativa

As perspectivas de desemprego ou subemprego para a próxima geração (ao redor de 2016) - estimada em 800 Milhões - lançam um enorme desafio para todos: desde governos, agências de promoção de desenvolvimento, instituições alocadoras de recursos, e para os próprios programas de desenvolvimento de empreendedores. Haveria a necessidade premente de replicá-los em larga escala, e para isto, a demonstração de seus resultados e até da relação custo-benefício se faz crucial. (CEFE,1998b).

Katz (1994) sinaliza que, no mundo todo, muitos experimentos estão sendo realizados de treinamento em auto-emprego para pessoas desempregadas e que somente depois que estes programas forem avaliados é que se poderá chegar a uma segunda geração de programas de treinamento que realmente venha a preencher as necessidades do público-alvo.

Harper e Finnegan (1998, pág. 1) abrem a introdução de seu livro dizendo que

“a avaliação dos programas de desenvolvimento de pequenas empresas de há muito tem sido negligenciada, ou no melhor dos casos tem sido efetuada eventualmente numa base ad hoc. Muitos autores e pesquisadores tem notado esta omissão”.

Bécharde e Toulouse (1998) afirmam que: “é legítimo que se questione a qualidade e eficácia destes programas” e mais adiante complementam: “a avaliação é uma atividade mensurável que é necessária para justificar o valor dos programas” (de desenvolvimento de empreendedores).

No estudo já mencionado - do INTERMAN em 1992 (Harper e Finnegan, 1998, pág 14) que compreendeu 107 instituições, encontrou-se que 30% não avaliavam os programas de treinamento, sendo que das 75 que o faziam:

- 22% efetuavam avaliação de reação
- 17% mensuravam o número de empresas abertas pelos treinandos

- 14% realizavam medidas de criação de empregos, investimento na empresa, ou lucro
- 7% aplicavam questionários de “follow-up” pessoalmente com os treinados
- 5% baseavam-se no número de elementos recrutados posteriormente ao treinamento
- 5% não especificaram os métodos

Num Simpósio Internacional com o tema “Training for Success”, realizado na África do Sul em 1996, e que reuniu cerca de 90 participantes (representantes de instituições que provêm EDPs, de organizações bi ou multi-laterais, de instituições acadêmicas e de projetos) uma das recomendações finais era de que “as instituições de treinamento devem ter um bom sistema de monitoramento e avaliação” (CEFE International Network, 1998, pág. 5).

Harper e Finnegan (1998) citam que existem na Índia mais de 700 instituições que oferecem treinamento para empreendedores e que em 1991, Harper e Mahajan realizaram uma pesquisa para uma entidade britânica de nome ‘Overseas Development Administration’ - ODA, que procurou identificar entre elas quais os melhores exemplos de sistemas de avaliação. De 28 instituições consideradas como melhores, 7 foram selecionadas para aprofundamento do estudo, pois davam mostras de que eram as que avaliavam seus programas com maior rigor. Os resultados encontrados foram decepcionantes, pois de fato nenhuma delas estava fazendo rotineiramente mais do que apenas contabilizar o número de empresas iniciadas pelas pessoas treinadas. Posteriormente é que o EDI-I realizou duas avaliações mais amplas e rigorosas, como veremos na seção 4.4.2.

Em uma revisão sobre o tema que nos interessa, encontramos que Hornaday e Churchill (1987), num levantamento das pesquisas apresentadas entre os anos de 1981 a 1986 nos Anais do Congresso ‘Frontiers of Entrepreneurship Research’, apontam para o declínio dos estudos de campo e longitudinais por envolverem custos altos, demandarem muito esforço, tempo e dinheiro para sua realização. Para o avanço na área de



“Entrepreneurship” destacam a necessidade de: estudos em profundidade, estudos de campo ou estudos de caso, amostras mais representativas, ou análise de extensas bases de dados.

MSI (1990) e Cooley (1991), em sua pesquisa sobre o Treinamento de Empreendedores e o Fortalecimento do Desempenho Empreendedor, pretendiam comparar e estudar os resultados mais imediatos (6 meses) e a mais longo prazo (2 anos) do programa de treinamento no Malwi. O planejamento experimental previu o acompanhamento dos empreendedores treinados bem como os pertencentes ao grupo de controle, 6 meses e 2 anos após a realização do treinamento.

O levantamento aos 6 meses apresentou falhas em sua coleta, o que invalidou a utilização destes dados para o estudo dos resultados de curto prazo. Consequentemente, sua pesquisa concentrou-se na avaliação dos impactos após 2 anos do treinamento.(Cooley, 1991, pág. 138). Os resultados encontrados foram:

- aumento no score total das Competências Características do Empreendedor (CCE's) significativa ao nível de probabilidade  $p < .05$  a favor do grupo de tratamento;
- 80% dos sujeitos do grupo de tratamento reportaram aumentos em vendas, e 52% deles relataram aumento no nível de emprego; o nível de significância destas diferenças para o grupo de tratamento ficou em  $p < .0001$  para vendas e  $p < .05$  para aumento em empregos;
- 72 % dos treinados revelaram ter feito mudanças recentes substanciais em seus negócios, contra 15% dos indivíduos do grupo de controle;
- os resultados são sugestivos do efeito do treinamento no desempenho empreendedor pela mudança no nível das Competências.

Cooley (1991) conclui também que os resultados acima podem ter sido obscurecidos pelo nível inicial dos escores das CCE's que eram muito baixos no Malawi; qualquer erro na identificação das CCE's para cima ou para baixo provocava um impacto muito grande em termos de erros de medida.

A própria “United States Agency for International Development - USAID” em relatório interno (USAID, 1991) sobre os resultados da pesquisa aponta que a evidência apresentada sobre a possibilidade de melhorar o desempenho dos empreendedores e suas empresas foi modesta, e de que a instituição ainda ficava na dúvida sobre qual das formas de treinamento ou assistência às pequenas empresas teriam a melhor relação custo-benefício.

Desde a pesquisa inicial no Malawi de 1986 a 1988, este treinamento - **Programa Empretec** - foi implantado em diversos países. Só no Brasil, até o final de 1997, mais de 6000 indivíduos foram treinados (Sebrae, 1997) - sem que houvesse algum outro estudo longitudinal para estudar a sua eficácia em outros contextos que não o do Malawi

Treinamento ... “é frequentemente considerado como uma das atividades de desenvolvimento de pequenas empresas mais difíceis de serem avaliadas” (Harper e Finnegan, 1998, pág. 11).

Quanto à avaliação de treinamento devemos distinguir aqui, como fazem Awasthi e Sebastian (pág. 27, 1996), entre avaliação de eficácia e avaliação de impacto dos programas de treinamento de empreendedores. A primeira tem a haver com “os efeitos dos “inputs” dos programas de desenvolvimento de empreendedores sobre os trainees” e a segunda avaliação se refere “ao estabelecimento de tendências que influenciam as estratégias na sociedade, nos processos de planejamento, na burocracia e no sistema de suporte”.

Por conseguinte, tem-se que o presente trabalho ater-se-á ao nível do que estes autores chamam de avaliação de eficácia ou eficiência, onde se procura determinar mais diretamente os resultados em termos de:

- número de empresas geradas bem como de sua viabilidade;

- crescimento, lucratividade, ou administração de risco, ou seja desempenho das empresas dos elementos treinados, se possível contrastando seus resultados frente aos de empresas administradas por empreendedores não treinados. (Awasthi e Sebastian, 1996, pág. 29).

MSI (1990) e Cooley (1991) fornecem-nos o referencial quanto a: metodologia empregada, forma como os dados foram colhidos e tratados, análise e resultados. Assim, seguimos este padrão internacional, empregando os mesmos critérios de avaliação, de forma a permitir comparar e discutir os resultados obtidos no Brasil com aqueles obtidos em Malawi.

No Brasil há completa escassez de estudos desta ordem. Existem outros programas sendo lançados, como o de Formação de Jovens Empreendedores, através de uma iniciativa conjunta entre o Sebrae-SP e o Instituto UNIEMP (Forum Permanente das Relações entre Universidade e Empresa), com material desenvolvido pela Escola de Novos Empreendedores (ENE) da Universidade de Santa Catarina. Este programa foi iniciado no primeiro semestre de 1997 em 25 escolas técnicas, e no segundo semestre/ 97 esperava-se sua implantação em 9 universidades particulares. Do que investigamos (no próprio UNIEMP e no próprio Sebrae-SP em 1997) ainda não existia neste programa uma sistemática de acompanhamento para avaliação de seus resultados longitudinalmente.

Existe portanto a necessidade de realização de pesquisas longitudinais para avaliar os resultados de treinamento de empreendedores: com planejamento experimental que apresente suas premissas e hipóteses a priori; com análises estatísticas elaboradas; com amostra de tamanho significativo, quer no curto como no longo prazos; empregando instrumentos de avaliação validados; e sobretudo que este estudo possa ser comparado a outros já realizados fora do Brasil. Desta forma pretendemos estar contribuindo para o debate sobre a treinabilidade das competências que distinguem o empreendedor.

Investigaremos a possibilidade de desenvolver empreendedores através de um treinamento comportamental de curta duração que visa a modificação do comportamento. Para isto vamos focalizar a avaliação dos resultados do programa de treinamento comportamental para Empreendedores - Empretec - verificando, através de um acompanhamento de 6 meses após a conclusão do mesmo, quais as diferenças que podem ser encontradas com respeito às competências características do empreendedor, e quais os impactos observáveis nas empresas ou projetos destes indivíduos.

Assim, nosso projeto de pesquisa tem por objetivo avaliar os resultados do Programa Empretec e dar subsídios para responder à questão: em que medida determinadas qualidades psicológicas que se sabem ser mais afinadas com as possibilidades de obter sucesso como empreendedor podem ser reforçadas ou desenvolvidas através de treinamento?

Isso significou avaliar o grau em que os objetivos pretendidos do treinamento foram alcançados. Ficou claro que a medição dos resultados exigia o conhecimento prévio, ou seja dados recolhidos da situação antes da intervenção de treinamento para permitir a constatação do diferencial após (Kirpatrik, 1987).

O Programa Empretec tem várias características que tornaram possível este estudo longitudinal sobre os resultados de um treinamento de competências empreendedoras pois possui:

- um embasamento didático / metodológico (ver na seção 5.3 Descrição do Empretec)
- um enfoque comportamental;
- um processo de seleção com mensuração e dados de entrada.

Do ponto de vista do planejamento experimental o Empretec possui também:

- normas para seleção e treinamento de selecionadores e facilitadores, o que permite ter certo grau de controle sobre a replicação da metodologia;

- no Estado de São Paulo a equipe de facilitadores manteve-se estável por um longo período, tendo acumulado grande experiência, garantindo a replicação da metodologia.

Assim sendo, nos propusemos a avaliar o Programa Empretec e contatamos a Instituição SEBRAE através da Coordenação Estadual do Empretec, que se interessou pelos nossos objetivos permitindo o acesso tanto aos treinandos, aos facilitadores, e às informações necessárias. Também viabilizou nosso treinamento na técnica da Entrevista Enfocada, utilizada para mensurar o nível das CCE's dos candidatos ao treinamento, sendo a mesma técnica empregada no acompanhamento para detetar o desenvolvimento das CCE's.

### **1.3 Objetivos**

Realização de um estudo longitudinal para avaliar no curto prazo - 6 a 7 meses após o término do Seminário - a eficácia do programa de treinamento comportamental - Empretec - que visa o fortalecimento do desempenho dos empreendedores. Estudamos os resultados do Programa Empretec a nível de mudanças de comportamento - nível das CCE's - e o impacto econômico em suas empresas e projetos. Pretendemos também estudar os efeitos da interação entre algumas variáveis demográficas com os impactos do treinamento.

Comparamos os resultados obtidos em nosso estudo com os resultados / evidências apresentados sobre os impactos a longo prazo - aproximadamente 2 anos, no estudo realizado sobre o programa piloto no Malawi pela MSI (1990) e por Cooley (1991) com o suporte da USAID

### **1.4 Diferenças entre nosso Planejamento Experimental e o Planejamento Experimental adotado pela MSI (1990) e Cooley (1991):**

1. O Brasil, e particularmente a região da Grande São Paulo, ao contrário de Malawi tem um dos melhores níveis de empreendedorismo do país, e uma tradição de estar na dianteira econômica dos demais Estados. A Economia encontrava-se relativamente estável e até com certo nível de crescimento quando iniciamos nosso estudo - final de Julho de 1997, quando fizemos contato com uma das turmas do Empretec; porém as condições poderiam ser alteradas no decorrer de nossa pesquisa, o que de fato ocorreu em função da Crise Asiática e da Decretação do Pacote “51” de medidas governamentais adotadas em Novembro de 1997. Não teríamos condições de controlar esta condição que se situa ao nível da estrutura econômica ou de oportunidades. Pudemos, no entanto, contrastar o desempenho dos empreendedores sujeitos deste estudo com o desempenho econômico tanto da economia do Estado de São Paulo como da cidade de São Paulo com um Indicador de Movimentação Econômica (IME) no mesmo período.

2. Em termos de apoio institucional aos empreendedores é fato de que no Brasil temos um serviço de apoio às micros e pequenas empresas, por intermédio do SEBRAE, que tem atuado no lado de prover informações, treinamento e consultoria para os potenciais ou atuais empreendedores desde que estes o procurem.

Entretanto os empreendedores não encontram grande suporte social ou institucional, não havendo facilidades no que tange à burocracia para abertura de empresas ou qualquer ato de alteração de contrato social, tratamento diferenciado na carga de direitos trabalhistas ou da carga fiscal (com exceção de micros que aderirem ao sistema Simples), e praticamente não há apoio ou muito pouco existe em termos de financiamento. Ao contrário do Malawi, estas condições não poderiam ser controladas em nosso estudo.

Não houve qualquer interferência de nossa parte quanto à possibilidade de que os participantes de nosso estudo solicitassem serviços do SEBRAE - consultoria ou outros treinamentos, ou de outras instituições. Entretanto, com relação ao SEBRAE os serviços eram igualmente disponíveis para todos empreendedores e potenciais empreendedores, não havendo qualquer acesso privilegiado pelo fato de terem completado o Empretec, com

exceção de participar do Encontro Internacional de Empretec (um encontro anual com palestras e rodadas de negócios), para o qual é imprescindível que o indivíduo tenha realizado o Workshop.

Pudemos levantar, durante o período de “follow-up” se os sujeitos de nossa amostra haviam buscado treinamento no Sebrae ou em outras instituições, e também fomos informados quanto à busca de financiamento. Estas possibilidades eram abertas a todos os nossos sujeitos indistintamente e também a quaisquer outros empreendedores que se interessassem, e satisfizessem os critérios. Portanto, esta busca diferenciada foi encarada como manifestação de determinadas competências e do melhor desempenho do empreendedor.

3. Os participantes passaram pelo processo normal de seleção ao Programa Empretec e, se apresentassem o nível considerado mínimo para participar do treinamento, eram encaminhados. Tivemos contato com eles quando estes já estavam iniciando o treinamento. Nosso procedimento difere do adotado por Cooley (1991) no fato de que não tínhamos um grupo de controle. A única possibilidade de depurar as mudanças ocorridas com este grupo e as mudanças ocorridas no ambiente externo seria através da comparação do desempenho deste grupo com o desempenho geral das micro e pequenas empresas, ou até das empresas em geral, da região da Grande São Paulo, no período, entendendo-se que serviriam como um “grande Grupo de Controle” que não teria sido exposto ao tratamento - qual seja ao treinamento, mas teria sido exposto, grosso modo às mesmas variações no ambiente externo, principalmente às variações nas condições econômicas. Não pudemos viabilizar tal comparação com as micro e pequenas empresas dado que a série elaborada pelo SEBRAE relativa a estas começou apenas em Janeiro de 1998. Mas pudemos viabilizá-la com as empresas em geral na Cidade de São Paulo e no Estado de São Paulo.

### **1.5. Etapas das Atividades da Pesquisa Experimental:**

1. Levantamento sobre programas de treinamento de empreendedores oferecidos em São Paulo e contatos com as instituições para definir condições de exequibilidade da pesquisa: maio, junho, e julho 97.
2. Negociação para obter permissão para realização do estudo no SEBRAE: junho e julho de 97.
3. Definição do planejamento experimental: julho e agosto/ 97.
4. Adaptação de Questionário para o Projeto Empretec. Contato com 4 turmas do Programa Empretec durante a realização dos seminários, distribuição e preenchimento dos questionários: final de julho até final de setembro de 97.
5. Treinamento e Credenciamento da pesquisadora na técnica da Entrevista Enfocada pelos Entrevistadores Credenciados e participação em curso: setembro/ 97 a Janeiro/98.
6. Tradução e Adaptação dos Questionários de “follow-up”: 1ª.Quinzena de Fev. /98.
7. Realização dos contatos e entrevistas de follow-up: segunda quinzena de Fevereiro/98 até final de Abril/98.
8. Obtenção dos dados dos processos de seleção dos Empretecos junto ao Sebrae-SP. Contatos com os Empretecos para obtenção de dados faltantes quer dos processos de seleção, quer de dados pessoais ou dados das empresas: Maio e Junho/98.
9. Codificação e pontuação das entrevistas enfocadas, codificação dos questionários, montagem e revisão de banco de dados: Junho a Agosto de 98.
10. Definição do tratamento estatístico, processamento e análises estatísticas através do CEA/IME/USP: setembro/98 a Janeiro/99.



11. Análise Qualitativa: Outubro a Dezembro/98.

### **1.6. Organização da Dissertação**

Esta Dissertação compreende 7 capítulos:

1. *Introdução* ao tema, com respectiva justificativa, objetivos do estudo, e etapas da pesquisa experimental.

2. *Empreendedor*: capítulo onde se aborda o histórico do interesse sobre empreendedores, a origem do termo, as definições de empreendedores, as perspectivas sobre empreendedores, apresentando-se um modelo para se entender o surgimento de empreendedores e os determinantes nos vários níveis.

3. *Psicologia do Empreendedor*: faz-se uma revisão sobre a relação entre empreendedores e a Necessidade de Realização, as características de comportamento que distinguem o empreendedor, as competências dos empreendedores de sucesso, tipos de personalidade de empreendedores e perfil dos empreendedores brasileiros.

4. *Treinamento de Empreendedores e Avaliação de Resultados de Programas de Treinamento*: onde se apresenta e discute a possibilidade de treinamento dos empreendedores bem como as evidências de estudos empíricos que sustentam a possibilidade de que se treinem os comportamentos e competências característicos dos empreendedores. Apresentam-se resultados de programas comportamentais ou com “inputs” comportamentais de treinamento incluindo-se o Empretec, chegando-se a apontar as medidas mais utilizadas nos estudos de avaliação sobre empreendedorismo.

5. *O que é o Programa Empretec*: apresentação das origens e desenvolvimento do Empretec, o Empretec no Brasil, e a descrição do programa.

6. *Materiais e Métodos*: contém a descrição do planejamento experimental, a amostra, os procedimentos adotados, bem como os instrumentos e técnicas utilizados; hipóteses e tratamento estatístico adotados.

7. *Resultados, Discussão e Conclusões*: caracterização da amostra, dados quantitativos e resultados, dados qualitativos e resultados, comparação entre os resultados encontrados e os resultados obtidos anteriormente no Malawi. Discussão dos dados encontrados, limitações dos instrumentos e técnicas utilizados, e limitações nos resultados. Conclusões e sugestões para futuros trabalhos.

*Referências Bibliográficas* são apresentadas.

Anexos: Apresentam os questionários utilizados na pesquisa, tabelas de dados, tabelas de processamento estatístico de variáveis.

## **II- EMPREENDEDOR**

### **2.1 Breve Histórico do Interesse sobre Empreendedores**

Num artigo da CEFE (1998a) sobre a história do empreendedorismo se afirma que o termo teria sido utilizado na História Militar Francesa, no século 17. No século seguinte Richard Cantillon, um irlandês que viveu na França, teria utilizado a palavra empreendedor já num contexto de negócios, referindo-se à pessoa que comprava bens e serviços para revender, já assumindo os riscos de conseguir obter ou não o preço pretendido pelas mercadorias.

Em 1803 Jean Baptiste Say, francês, utilizava o termo ao descrever e se referir à função desempenhada pelos empreendedores que arranjavam e administravam os itens de produção, enfrentando os riscos associados à atividade.

Drucker (1985, pág. 12) destaca que na Alemanha, em 1870, Georg Siemens já se preocupava com os empreendedores e fundava o Deutsche Bank “com a missão específica de localizar empreendedores, financiá-los e até forçar a 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 Iorque desempenharam uma papel semelhante”.

Segundo Brockhaus, Sr. (1982) teria sido J.S. Mill quem trouxe o termo para o âmbito dos economistas numa publicação sua de 1848. Mill já afirmava que a distinção

entre administradores/ gerentes e empreendedores se assentava na função de assumir riscos.

Coube, porém, a um Moroviano de nome Joseph Shumpeter colocar o termo e o papel desempenhado pelos empreendedores na sociedade no centro das atenções do século 20. Para ele o empreendedor seria o ator central no processo de mudança pela introdução das inovações, e seria um indivíduo dotado de visão que lhe proporcionaria energia para ultrapassar obstáculos e barreiras e oposição social. Shumpeter teria sido influenciado pelos escritos de Max Weber. Para este, o empreendedor seria um indivíduo com alta energia que puxaria o processo revolucionário das mudanças, fazendo-o por motivações religiosas, segundo um código de ética denominado Ética Protestante de Trabalho, sobre o que discutiremos numa das próximas seções. Há que destacar que para Weber, o empreendedor seria fruto de determinada sociedade, enquanto que para Shumpeter, o aparecimento de empreendedores ocorreria ao acaso em populações eticamente homogêneas.

Hornaday e Bunker (1970) sinalizam que, já em 1942, Arthur H. Cole chamava a atenção para a necessidade de amplas pesquisas na área do empreendedorismo e que, em 1948, tomou a iniciativa de fundar junto à Harvard University um ativo Centro de Pesquisa da História do Empreendedorismo, que foi descontinuado em 1958.

Muitos estudos foram feitos descrevendo a figura de empreendedores que se destacaram na história econômica. Até os anos 50 a visão do empreendedor de sucesso era a de uma pessoa com muita energia, perseverança, disposição para fazer sacrifícios, ambicioso, e com disponibilidade para arriscar.

Hornaday e Bunker (1970) afirmam que, a despeito da descontinuação daquele Centro, a Harvard University juntamente com a Michigan University ocuparam o lugar de precursoras nas investigações sobre a natureza do empreendedor. Nesta última universidade, nos anos 50 tem-se a forte influência da obra de W. Floyd Warner que

provocaria, na década seguinte, uma série de grandes estudos como os descritos nos livros de Collins et al. de 1964, Smith de 1967 e Alpander de 1967.

Na Harvard University destacou-se pelo poder de influência e grandiosidade de sua obra a figura de David Clarence McClelland, que empreendeu um programa de pesquisas abordando quase todos os aspectos do empreendedorismo. Investigou e descobriu a fonte propulsora dos empreendedores, suas características, e provou que a alta necessidade de realização estava relacionada não somente com o perfil com maiores probabilidades de ser atraído, bem como de se sentir perfeitamente adaptado e satisfeito com as funções executivas ou empreendedoras. Também pesquisou e reuniu fortes evidências de que a alta necessidade de realização teria relação com índices e períodos de desenvolvimento nos países, no passado ou no presente, bem como de grupos sociais mesmo de pessoas iletradas. Sobretudo seus dois livros: “The Achieving Society” de 1961, e o que escreveu juntamente com David G. Winter - “Motivating Economic Achievement”, editado em 1969, provocaram muitos debates, pesquisas e até mesmo críticas.

Este último livro descreve o projeto de pesquisa desenvolvido compreendendo desde a formatação, administração de um programa de treinamento para suscitar e desenvolver a motivação de realização - “Achievement Motivation Training (AMT)”, bem como o estudo longitudinal realizado na Índia envolvendo grupos experimental e de controle. Relata também resultados de outros grupos treinados em vários países.

A partir dos estudos de McClelland (1961 e 1969) passa-se a ver o empreendedor como aquele cuja característica mais distintiva era a motivação de realização, mensurada por testes projetivos. Os estudiosos da Michigan University (Collins et al.) contribuem com a característica de motivação de poder, e independência.

Nos anos 70/80 houve nos EUA um vigoroso impulso do empreendedorismo e também das pesquisas e conhecimento sobre os empreendedores, bem como do processo empreendedor.

O Babson College teria exercido o papel de impulsionar a acumulação deste conhecimento a partir da iniciativa de promover conferências para apresentar e discutir as pesquisas na área; já a partir de 1984 estas conferências passaram a ser promovidas pelo Babson em conjunto com outras Universidades, tendo iniciado pela Georgia Tech's School of Management, seguindo-se o Wharton Entrepreneurial Center. Outros eventos promovidos por outras instituições já ocorriam até antes de 1980. Os mesmos Hornaday e Bunker (1970) citam um Simpósio organizado em 1983 na Harvard Business School celebrando 75 anos de Entrepreneurship .

### **2.1.1 O que se entende por empreendedor?**

Conforme observa Malvezzi (pág. 47, 1997) “o empreendedor é a forma mais recente de um elenco de formas que tem caracterizado a evolução da institucionalização do trabalho, tendo sido precedido pelo artesão, o profissional liberal e o executivo”.

Prossegue este autor fazendo uma retrospectiva destas formas de trabalho:

- o artesão era a forma institucionalizada até ocorrer a Industrialização no século XVIII. Até então, o trabalho dos artesãos era organizado em “Guilds”, por tipo de material e processo que dominavam com seu conhecimento prático e habilidades. Dominavam todo o processo, desde a matéria-prima até o produto final, detendo os meios de produzir. Assim, toda a concepção e o monitoramento do trabalho era por eles exercido. O processo de aprendizagem, necessariamente no trabalho, era completamente definido em termos de etapas, desde o Aprendiz até o Mestre. O ideal de um jovem desta época era poder ser admitido em um destes ofícios, aprendendo a dominar as habilidades e os conhecimentos necessários para poder ser considerado um artesão capaz. O mercado não colocava exigências, a concorrência era quase inexistente e o cliente aceitava os prazos e o produto final.

- a industrialização rompe com este quadro estável: reuniu os meios de produção em um local, organizou o trabalho de outra forma conseguindo reduzir o prazo de

produção, teve acesso ao mercado e, conseqüentemente, ofereceu mais mercadorias por preços menores. O artesão perdeu seu espaço e mercado, as pessoas foram levadas a oferecer apenas sua força de trabalho nas fábricas, que lhes impôs o exercício de uma parte apenas das tarefas, com um ritmo de trabalho diferente, com a vigilância e cobrança de produção segundo a concepção e plano executados por outra pessoa. Restou ao artesão se conformar e se adaptar às novas condições pois lhe retiraram o papel de sujeito de seu trabalho. Teve que aprender a lidar com novas máquinas, tarefas e formas de executar a parte do trabalho que lhe cabia, a obedecer e cumprir o que se lhe determinava, sem ter perspectiva de evolução em termos de carreira e projeto de vida.

- Escapou deste novo paradigma o setor de serviços, que deu margem a uma outra forma de institucionalização do trabalho com o surgimento, em crescentes números, sobretudo na primeira metade deste século, de profissionais que executavam de forma independente as suas atividades. Seu trabalho dependia do domínio de conhecimentos e informações: são os profissionais liberais tais como o guarda-livros, o alfaiate, o advogado, o arquiteto etc.

- a partir da segunda metade deste século, com o crescimento das comunicações que transformaram a sociedade em sociedade de massa, e com a revolução causada em seguida pela telemática, oferece-se o acesso rápido e democrático às informações. As estruturas das empresas são afetadas pela introdução de máquinas cada vez mais computadorizadas e dos recursos de automação, e as tarefas e processos são racionalizados. Com isto obtém-se maior produtividade com menos mão-de-obra; trabalhadores não necessários são devolvidos ao mercado de trabalho, onde parte deles passa a oferecer seus serviços, concorrendo por vezes com profissionais liberais. De fato a demanda passa a ser menor do que a oferta de produtos e serviços, e os clientes, cada vez mais cortejados, tem alternativas a seu dispor e se tornam mais exigentes. As empresas obrigatoriamente tem que se voltar para o mercado, para descobrir as expectativas do consumidor, e a vantagem competitiva passa a ser de quem melhor asculte ou preveja o que o mercado quer. Cada vez mais a empresa necessita de ser flexível, capaz de agir rapidamente, aprendendo e inovando ao mesmo tempo. Portanto os profissionais de que a

empresa necessita são aqueles que espelham estas necessidades, assemelhando-se ao perfil do empreendedor.

O Empreendedor a que se refere Malvezzi - o profissional inserido nas organizações - corresponderia ao Intrapreneur que, apesar de guardar semelhanças com o empreendedor que cria, adquire, se associa e/ou mantém uma empresa, distingue-se daquele em características como a maior capacidade de lidar com risco, a responsabilidade última e final sobre as decisões e ações, para colher integralmente os resultados delas, quer em termos de lucros ou de prejuízos.

Em suas pesquisas, Vesper (1980) encontrou o Empreendedorismo entendido como a entrada no mundo dos negócios quer através da concepção e criação de uma empresa, quer por aquisição de uma empresa já existente. Reconheceu também o empreendedorismo naquele que atua independentemente, como no profissional que atua dentro de uma organização estabelecida. Apontou que os programas das Universidades em empreendedorismo cobriam também temas como: negócios familiares, gerenciando pequenas empresas, e gerenciando negócios com altas taxas de crescimento.

Vesper e Gartner (1997) ressaltam que até a conotação do termo empreendedor mudou com o crescente interesse sobre o assunto. Segundo eles as conotações anteriores seriam de deslealdade, egoísmo, exploração, e ganância, e mudaram para conotações de inovação, criatividade, lucratividade, criação de empregos, e até generosidade!

Estes mesmos autores destacam a popularidade dos termos empreendedor e empreendedorismo, que até os tornaram adjetivos com significados diversos como: inovação, criatividade, iniciativa, ambição, perseverança, realização sucesso, e, por outro lado, quase sinônimos de criação de postos de trabalho, e de pequenas empresas.



### 2.1.2 Definição de Empreendedor

Como o empreendedor é definido? Se nos reportarmos ao Dicionário Aurélio (Ferreira, 1975) temos que empreendedor é aquele “que empreende, cometedor, ativo, arrojado”. Empreender do latim *imprendere* é “deliberar-se a praticar, propor-se, tentar empresa laboriosa e difícil, pôr em execução”. Percebe-se aqui a ênfase na atividade, na iniciativa e no arriscar-se na execução de algo.

Shapero e Sokol (1982,pág. 77,) repetem de Gough de 1969 a informação de que, em 1897, o “Oxford English Dictionary” definia empreendedor como “o diretor ou gerente de uma instituição pública musical: aquele que preparava entretenimentos, especialmente espetáculos musicais”. Segundo estes autores teria sido somente em 1933 que o Dicionário de língua inglesa incluía neste verbete a referência a negócios, a empresas.

Crookall (1994) reporta que já na edição de 1690 do *Le Dictionnaire Universel d’Antoine Furetière* se encontra a definição do termo empreendedor como “aquele que empreende, tendo sido dito primeiramente dos Arquitetos que empreendem as edificações/construções”, sendo que ainda hoje na França se conserva fortemente para o termo *entrepreneur* o significado de companhia (pequena ou grande) que constrói casas.

O Dicionário Webster (1966) destaca o origem francesa do termo - *entreprendre*, definindo o empreendedor como a pessoa que organiza e gerencia um empreendimento de negócios assumindo o risco para beneficiar-se do lucro. Aqui é destacado o papel organizador, o de reunir os recursos e administrá-los sob a égide do risco para, em tendo sucesso, auferir o lucro. Risco e lucro não são sequer citados no dicionário de língua portuguesa (Ferreira, 1975).

Já no Editorial sobre Educação para Empreendedores, Crookall (1994) discorre sobre a origem dos termos e seus significados; e, por sua abrangência, o reproduzimos a seguir:

*“Entrepreneur é visivelmente francês em sua morfologia e se origina do verbo *entreprendre*, que por sua vez, é resultante da combinação das palavras *entre* e *prendre*. O sentido básico de *entreprendre* pode ser encontrado na confluência das seguintes expressões inglesas (todas elas sendo traduções viáveis do termo): ir em frente (“go ahead”), assumir controle (“take in hand”), empreender/ encarregar-se (“undertake”), contratar para trabalho (“contract for work”), assumir trabalho (“take up work”), envolver-se com um projeto (“get into a project”), tomar (“take a hold of”).*”

Este autor fala ainda do termo empresa (“enterprise”) que é o particípio passado do verbo em francês, significando firma, ou companhia, e que deriva de fato de aventura/risco (“venture”) ou empresa/ tarefa/ incumbência (“undertaking”). Conclui que as noções de enterprise e entrepreneur estão atreladas a uma nobre tradição, e que a palavra entrepreneurship constitui uma aberração ou de alguma forma um extravio anglo-saxônico do termo.

Crookall (1994) sinaliza ainda que somente muito depois da importação do termo “entrepreneur” para o inglês *é que este adquiriu também o sentido de pequena empresa*. Enfatiza que apesar de também estar no francês “*entreprenant*” o sentido de “colocar muita energia ao fazer alguma coisa” ou “consistentemente tomar iniciativas” este sentido é muito mais saliente no inglês.

Este sentido de ação é captado por Malvezzi (1997, pág 49) que sintetiza que o “empreendedor nada mais é do que aquele indivíduo que faz acontecer”, sendo um profissional polivalente, capaz de lidar com as situações que mudam cada vez mais rapidamente. Interessante notar que Malvezzi destaca que o empreendedor não pode ser apenas o indivíduo mergulhado no plano concreto das ações muito embora dele participe e o domine tecnicamente. Deve ser capaz de perceber e até de intuir a realidade, decodificando-a de acordo com modelos e conceitos, e propor para os que são ou venham a ser seus colaboradores de empreendimento, uma visão, e/ou metas. Enfim, propõe representações que tenham significado e que encerrem desafios alcançáveis, e que,

compartilhados, passam a ser a regra do jogo, que contará com toda a habilidade de seus jogadores.

Amit et al. (1993), reportando-se à Knight (1921), destaca no empreendedor a disposição para investir sob condições de incerteza. Traz a distinção, feita por Knight, entre risco - quando as probabilidades são conhecidas - e incerteza quando se desconhecem as probabilidades de resultado. Portanto, de acordo com esta visão o empreendedor age sob incerteza, visto que o resultados futuros não podem ser determinados a priori, e tampouco assegurados, daí afirmar terem os empreendedores pouca aversão a trabalhar em cenários de incerteza.

Leibenstein (1968, in Amit et al. 1993) detalha as funções exercidas pelos empreendedores: preencher as lacunas de mercado e obter / completar os insumos necessários.

Para McClelland (1961) o empreendedor seria o indivíduo que “organiza e mantém uma empresa assumindo os riscos para se beneficiar dos lucros”.

McClelland e Winter (1969, pág. 214) citam a definição de Marshall (1920): “o empreendedor, através de vigorosa atividade, combina os fatores de produção - trabalho e capital - de tal forma a produzir uma saída crescente de bens e serviços, aumentando portanto a riqueza total ou o bem-estar material da sociedade”.

Destaque-se aqui a ênfase no nível de energia do empreendedor que seria o responsável por combinar diversos recursos, coordenando-os com o propósito de obter um “output” crescente. Perceba-se aqui a orientação para o crescimento, que contribui para o aumento da riqueza total.

Esta orientação para o crescimento é apontada por Sexton e Bowman (1985), apoiando-se em Carland et al. (1984). Esta focalização no crescimento e também nos lucros é o que diferenciaria o empreendedor do proprietário de pequenas empresas. Não fixam nenhum parâmetro para este crescimento, ao contrário de Timmons (1985) para

quem os empreendedores que lideram e se comportam de forma diferente são aqueles cujas empresas faturariam acima de US\$ 1 milhão.

A nosso ver, colocar uma cifra para distinguir o empreendedor apresenta suas dificuldades, sendo a mais importante delas a de que tal distinção somente poderia ser feita a posteriori, e mesmo assim, sempre existiria a possibilidade de uma flutuação a menor no faturamento da empresa ao longo do tempo, o empreendedor passaria então a não ser mais considerado como tal.

Mais recentemente Miner (1996) argumenta que a orientação para o futuro seria o elemento distintivo entre os profissionais que exercem suas atividades liberal ou autonomamente e os empreendedores. Segundo este autor os profissionais liberais/autônomos, ou aqueles que se dedicam a vendas, o fazem com motivação puramente profissional. São atraídos pelos aspectos da liberdade, da independência, da autonomia, da possibilidade de sobreviverem dignamente sem ter quem lhes diga o que e como fazer as coisas. Interessados em auxiliar seus clientes a resolver seus problemas, exercem a atividade sobre a qual reúnem conhecimento e desejam se aprimorar, construindo suas reputações. Estes profissionais normalmente não seriam empreendedores.

Podem ser empreendedores se, além dos aspectos que os atraem para a atividade independente, agregarem a orientação para o crescimento, para fazerem com que suas atividades se consolidem em empresas que agreguem mão-de-obra . Se esta orientação para o crescimento não estiver presente. Miner advoga a utilização do termo “prática profissional”.

Sexton e Bowman (1985, pág. 136.), apoiando-se em Kourilsky (1980) e Carland et al. (1984), concluem que o empreendedor se diferencia de outros donos de negócios ou de atividades independentes se tiver uma orientação para o futuro, com um planejamento de crescimento e lucratividade, qual seja, aplique ao seu negócio as práticas de gerenciamento estratégico.

Muito embora concordemos com Sexton e Bowman sobre a orientação para o crescimento e com Miner sobre a orientação para o futuro como fatores que distinguiriam os empreendedores dos proprietários de empresa, sobretudo as de pequeno porte, o problema que se põe aqui, a nosso ver é como identificar esta orientação para o crescimento, sobretudo nos casos em que o indivíduo ainda não exerça a atividade profissional e/ ou empresarial. Caímos aí no terreno do diagnóstico, da possibilidade de reconhecer e prever esta potencial motivação ou orientação para o crescimento.

William Bygrave define empreendedor como “a pessoa que percebe uma oportunidade e cria uma organização para persegui-la/ ir em seu encalço”. (CEFE, 1998a, pág. 2). Kao (1989) é categórico ao afirmar que a identificação e a exploração da oportunidade é uma característica básica dos empreendedores. Para isto o empreendedor teria uma aguçada capacidade de perceber oportunidades latentes, antevendo uma situação e resultado futuros. Esta capacidade de antever, ou seja, visionária, estaria vinculada à intuição, característica ainda pouco citada na literatura de empreendedorismo.

Cooley (1991) apresenta a seguinte definição:

“Um empreendedor é um indivíduo que organiza e/ou administra recursos na forma de uma empresa autônoma não agrícola, e assume uma quantidade significativa de risco associado com a participação acionária nesta empresa”.

Esta definição enfatiza mais o papel do empreendedor de organizador e administrador de recursos, mas carece justamente da capacidade do empreendedor de rastrear o ambiente em busca de oportunidades para agir sobre elas. Assim, propomos modificá-la para:

“Um empreendedor é um indivíduo que identifica oportunidades, e para explorá-las toma a iniciativa de reunir, organizar e/ou administrar recursos na forma de uma empresa autônoma, assumindo uma quantidade significativa de risco associado com a participação acionária nesta empresa, e envolvendo-se e comprometendo-se pessoalmente com seus resultados”.

Dentro do contexto do Empretec, e do público a que se destina, e dos instrumentos utilizados não se faz a distinção entre empreendedor e proprietários de empresas, independentemente do porte destas.

## 2.2 Perspectivas sobre o Empreendedor

O indivíduo que empreende - o empreendedor - tem sido objeto de estudo de diversas disciplinas, com diferentes enfoques: dentre elas a Economia, a Administração, a Filosofia, a Sociologia e a Psicologia (Vesper, 1980). Cada uma destas áreas contribui com seus ângulos de visão sobre o mesmo fenômeno.

Então, segundo Vesper (1980) as diferentes áreas de estudo sobre os empreendedores são:

1- Histórias sobre os Magnatas - Nesta perspectiva o estudo recai sobre a vida e obra destes indivíduos, revelando com que tipo de conjuntura se houveram, como agiram em termos de métodos, técnicas, estratégias e táticas.

2- Psicologia dos Empreendedores - Nesta área de estudo a análise recai sobre o que move os empreendedores, o que os direciona e faz com que sejam atraídos pela atividade independente, de onde derivam sua motivação, quais são as características quer em termos de comportamentos, atitudes mentais e até mesmo valores e crenças que diferenciam os empreendedores das outras pessoas e se correlacionam com o sucesso como empreendedor. A Psicologia também procura identificar se os empreendedores apresentariam em comum um tipo de personalidade ou se seriam melhor caracterizados encarnando tipos de personalidade diferentes. Também procura construir instrumentos e técnicas capazes de apontar potenciais empreendedores, como até determinar da possibilidade de desenvolver as características empreendedoras e por quais metodologias.

3- Sociologia do Empreendedorismo - área que procura determinar como os empreendedores são forjados pela sociedade, que tipos de influência - expectativas dos pais sobre os filhos, normas sociais e religiosas, normas grupais, atitudes diante de trabalho, economia, migração, grupos minoritários ou excluídos, por que certas regiões ou cidades fomentam maior produtividade e riqueza do que outras.

4- Economia do Empreendedorismo - Aqui o foco de análise e investigação recai nas influências dos fatores e variáveis econômicas sobre a atividade empreendedora: como a chamada “Infra-estrutura de Oportunidades” facilita ou dificulta a viabilização dos projetos dos empreendedores.

É interessante notar que segundo o prisma econômico os empreendedores existiriam em estado latente e entrariam ou não em atividade como resposta aos estímulos e oportunidades do ambiente econômico. Segundo a perspectiva econômica o empreendedor age racionalmente e procura restabelecer o equilíbrio do contexto, quer a nível de demanda de inovações ou de novos produtos. Seria, então, o indivíduo capaz de fazer um arranjo de recursos - matérias-primas, equipamentos, trabalho, conhecimentos e outros, de tal forma que o resultado final tivesse um valor agregado maior do que o inicial.

Vesper (1980) destaca ainda que outro aspecto da teorização econômica enfoca as funções exercidas pelos empreendedores.

5- Empreendedorismo em Economias em Desenvolvimento. Aqui a questão central e o foco de acalorados debates e controvérsias, é como estimular, desenvolver, fomentar, reforçar, encorajar empreendedores para que eles iniciem novas indústrias e empresas. Termina por ser uma implicação prática dos achados nas pesquisas e teorias desenvolvidas nas áreas de estudo já relacionadas.

6- Empresas de Minorias - Diante da constatação do desnível sócio-econômico entre grupos minoritários como os negros e hispânicos nos EUA, africanos na comunidade britânica, refugiados como os sul-vietnamitas, também foram concebidos programas e formas de desenvolver e apoiar atividades empreendedoras entre membros destes grupos.

7- Empreendedores Internos - Trata-se também de uma área de aplicação em que grandes empresas criam condições para que subunidades ou até mesmo unidades separadas sejam criadas para desenvolver produtos e serviços pioneiros.



8- Administração de Pequenas Empresas - Uma vez tendo iniciado seu negócio, o empreendedor deverá gerenciar suas operações. Isto normalmente significa que o próprio empreendedor tomará a si todas as funções, podendo no máximo dividi-la com seu(s) sócio(s). Há toda uma área de conhecimento voltado às peculiaridades do gerenciamento de pequenas empresas e comumente o empreendedor busca alguma forma de se informar e ser treinado para poder administrar sua empresa com sucesso.

9- Entradas em Negócios com Grande Potencial - Nesta perspectiva o interesse recai em empresas pequenas com alto potencial de crescimento quer através de pequenos ajustes ou através da formatação de franquias, ou até mesmo de sua venda.

Vesper (1980) não incluiu a perspectiva da Filosofia. Para esta, as óticas se dividem entre: 1) a capitalista, segundo a qual os empreendedores são geradores de riqueza para si e para outros, criando postos de trabalho, e arranjando formas mais eficientes de combinar os recursos, evitando desperdícios; e 2) a ótica comunista, para a qual o empreendedor seria o explorador da mais valia, ou seja aquele que colhe a parte do leão dos resultados do trabalho de outros.

Sob o ponto de vista político, há os que percebem os empreendedores como difíceis de manobrar e controlar; ou aqueles que apreciam a capacidade de realizar dos empreendedores.

Entre os economistas, como já citamos anteriormente, destacou-se Joseph Schumpeter. Ele ressaltou o papel decisivo dos empreendedores na introdução das inovações e mudanças oferecendo novos produtos e serviços, inovando em metodologias, processos de produção, e reorganização industrial, encontrando fontes alternativas de suprimento e identificando e abrindo novos mercados. Atuariam na promoção do desenvolvimento econômico, através da participação no que ele denominou o processo de destruição criativa. Ressaltou que para isto os empreendedores assumem riscos, organizam e administram as atividades de outras pessoas e de si mesmos, descobrindo mercados,

angariando o lucro ou bancando os prejuízos das atividades. Não se preocupava com as características dos empreendedores.

Na Sociologia um nome que se projetou foi o de Max Weber que relacionou a ética do protestantismo com o empreendedorismo. Weber:

“postulou que crenças religiosas promovem em certos grupos dedicação ao trabalho árduo, à economia, e à luta para conquistas materiais que são a base para o empreendedorismo” (Vesper, 1980).

Weber (1974) relacionou, portanto, a incorporação de determinados valores e atitudes, constituintes de uma crença religiosa com uma forma de comportamento econômico. Em sua teoria ele vinculou certas idéias, valores, doutrinas e hábitos, que denominou como Ética Protestante do Trabalho (EPT), com o Capitalismo. Seu conceito provocou muitos estudos, pesquisas e formas de mensurar a adoção desta ética que, de certa forma, permitiria prever certo comportamento econômico por parte de seus endossantes.

Queremos agregar aqui o ponto de vista de Drucker (1985, págs. 30-33), da área de Administração, porque é bastante esclarecedor sobre o que seja a inovação introduzida pela figura do empreendedor. Para este autor “a inovação é o instrumento específico do empreendedor. É o ato que reveste os recursos com uma nova capacidade de criar a riqueza”. Prossegue dizendo que “a inovação é em si mesma um recurso”.

É interessante notar que para Drucker a inovação não é apenas a de natureza tecnológica, apoiada na ciência ou tecnologia, aquela que normalmente associamos à materialização de um novo objeto, uma nova coisa. Ressalta o papel e a importância da *inovação social* criada pelos empreendedores.

Fornecer vários exemplos interessantes nas mais diversas áreas. É o caso da inovação de Cyrus McCormick que, no século passado, inventou o pagamento em prestações que gerou tremendo impacto na demanda de máquinas de colher pelos fazendeiros americanos. Outro exemplo interessante é o da inovação introduzida na

Alemanha por August Borsig na organização do sistema industrial; Borsig é o mesmo que foi o primeiro a construir naquele país as locomotivas a vapor. Ele divisou o sistema de Mestria, pelo qual um trabalhador mais experiente e reconhecido por suas habilidades - o Mestre - passou a dirigir com certa autonomia as operações da fábrica. Também foi ele que iniciou o que até hoje se conhece como o sistema dual de aprendizagem alemão: associação do treinamento “on-the-job” com a aprendizagem em sala de aula. Conclui o autor que estas inovações sociais tiveram mais impacto, e que estão até hoje absorvidos nos mais diversos países, do que outras inovações entendidas como tecnológicas.

Drucker (1985) afirma ainda que a inovação não é um termo técnico, e sim um termo de natureza social ou econômica. Toma emprestada a maneira como Jean Baptiste Say definiu empreendedor para definir inovação: “mudança no rendimento dos recursos”, o que em termos dos economistas atuais representaria mudar a demanda, pela mudança para o consumidor no valor e na satisfação obtidas pelo recurso, e também, mudar a oferta dado o maior rendimento obtido.

Drucker (1985, pág. 13) afirma que os economistas reconhecem “a importância e o impacto” que os empreendedores provocam, porém, para eles o empreendedor seria um “evento meta-econômico, algo que profundamente influencia e de fato dá forma à economia, sem ser parte dela”. Drucker continua argumentando que os economistas não sabem explicar o fenômeno do empreendedorismo e por que emergiu sobretudo depois dos anos 70 no século passado, na Alemanha e Estados Unidos, e nem por que estaria vigorosamente acontecendo modernamente em determinados países e culturas. Para Drucker isto é evidência suficiente de que até os economistas reconhecem se tratar do que ele denomina uma “nova tecnologia, a da administração empreendedora” (pág. 11). Esta “emergência de uma economia empreendedora é muito mais um evento cultural e psicológico do que econômico ou tecnológico. Entretanto quaisquer que sejam as causas, os efeitos são acima de tudo econômicos” (pág. 14).

Os empreendedores praticariam espontaneamente ou poderiam aprender a “prática sistemática da Inovação” através “do monitoramento de 7 fontes de oportunidade

para inovação”, que são: o inesperado; a incongruência entre as suposições e a realidade; a inovação baseada em necessidades de processo; mudanças na indústria ou na estrutura de mercado; mudanças demográficas; mudanças na percepção, nos hábitos e nos significados; e novos conhecimentos, científicos ou não.

Amit et. al. (1993) apoiando-se no quadro de referência adotado por Low e MacMillan (1988) ainda acrescentam as perspectivas da Teoria de Redes, Teoria Ecológica da População, e da Teoria Financeira.

A perspectiva da Teoria de Redes procura estudar e analisar que vínculos/ ligações das redes de relacionamentos sociais são facilitadoras ou dificultadoras para os empreendedores. A Teoria Ecológica da População que é uma perspectiva recente enfatiza que os fatores ambientais são os mais cruciais para o sucesso ou insucesso dos empreendedores e procura identificá-los. Estuda os mecanismos de adaptação e mudança das organizações, que fazem com que sejam selecionadas pelo meio. Por sua vez a perspectiva da Teoria Financeira é a do mercado de capitais, identificando formas e fatores de suprimento de capitais de risco para os empreendedores e seus novo empreendimentos.

Amit et al. (1993) sinalizam que todas estas perspectivas são, de certa forma, incompletas. Por exemplo: a Teoria Ecológica das Populações não consegue precisar em que medida é o ambiente que determina o sucesso do empreendimento ou se seriam as ações, decisões, antevisão, engenhosidade, habilidades do empreendedor que permitiriam o sucesso/ sobrevivência da empresa. É certo que o outro lado da questão também seria um tanto radical: acreditar que tudo depende das decisões do empreendedor.

De qualquer forma fica a crítica geral feita por Greenfield and Strickon (1986) e repetida por Amit, Gloten and Muller (1993, pág. 823) de que

“os modelos contemporâneos nas pesquisas das ciências sociais são estáticos e portanto incapazes de explicar o dinamismo do empreendedorismo”.

Depois de examinar-se a literatura sobre Empreendedorismo fica claro a interdisciplinaridade do tema e as preocupações e questões centrais que têm norteadado a investigação. Assim, tem-se procurado insistentemente determinar quais seriam as características que diferenciam o comportamento e o desempenho do empreendedor do restante da população, bem como suas origens - portanto as teorias desenvolvidas tem um propósito explanatório.

De todas as perspectivas arroladas por Vesper (1980) e também por Amit et al. (1993) nos concentraremos na Psicologia do Empreendedor para nos aprofundarmos nas qualidades psicológicas que distinguem o empreendedor das outras pessoas, e até mesmo que características diferenciam o empreendedor de sucesso daqueles que apenas conseguem ter um desempenho mediano ou manter seus negócios no mesmo patamar. Procuraremos levantar um panorama teórico sobre a origem psicológica de tais traços/comportamentos/ atitudes.

A Psicologia procurou também investigar se estas características poderiam de alguma forma ser identificadas tanto nos potenciais empreendedores quanto nos atuais. Este foco de investigação levou ao desenvolvimento de instrumentos - questionários, inventários, técnicas de entrevista, e testes projetivos que permitissem portanto, predizer o comportamento empreendedor.

Outra grande preocupação da Psicologia tem sido a de determinar se aquelas características seriam treináveis, e de que forma seriam treináveis. E podemos acrescentar ainda as preocupações quanto à possibilidade de aconselhamento tanto de indivíduos que desejam se tornar empreendedores quanto daqueles que já o são. Entram aqui os propósitos de caráter normativo.

Ou seja, na Psicologia há toda uma gama de preocupações de caráter funcionalista, mas que respondem a uma série de preocupações, e até mesmo pressões por parte de governos e da sociedade. Percebe-se nitidamente que as investigações procuram tanto explicar o comportamento, quanto predizê-lo, quanto normatizá-lo.

Entre os psicólogos voltados para a Psicologia do Empreendedor destacou-se David Clarence McClelland que procurou primeiramente determinar qual o motivo que fazia com que os empreendedores se sentissem atraídos pela atividade empreendedora, e quais as características dos indivíduos que apresentavam esta motivação em alto nível - chegando assim à Motivação de Realização. Ele e seus associados criaram uma metodologia para desenvolver esta motivação, quer em empreendedores, como em pessoas que desejavam se tornar empreendedoras - o Treinamento da Motivação de Realização (“Achievement Motivation Training - AMT”). McClelland também procurou detetar o que diferenciava os empreendedores de sucesso daqueles com desempenho mediano.

McClelland foi de certa forma o introdutor das teorias Weberianas na Psicologia na medida em que “agrupou o conceito da Ética Protestante do Trabalho no conceito de Necessidade de Realização (nAch) que via como uma dimensão básica da personalidade” (Furham, e Lewis, 1986, pág. 155). McClelland observou características semelhantes entre os indivíduos com alta necessidade de realização e aqueles comportamentos dos Protestantes descritos por Weber, sendo que ambos os casos resultavam em empreendedores mais ativos, comparativamente a outros grupos.

McClelland provou que a alta necessidade de realização estava relacionada com o perfil com maiores probabilidades de ser atraído bem como de se sentir perfeitamente adaptado e satisfeito com as funções executivas ou empreendedoras.

McClelland também coletou e analisou fortes evidências de que a alta necessidade de realização teria relação com índices e períodos de desenvolvimento nos países, no passado ou no presente, bem como de grupos sociais mesmo de pessoas iletradas.

Nossa investigação se inscreve na perspectiva das teorias baseadas em Personalidade, tanto para explicar quanto para prever o comportamento do empreendedor. Em particular ela se inscreve nas teorias de David McClelland, que

reconhecidamente é o psicólogo que mais estudou a Psicologia do Empreendedor, sua motivação, personalidade, tendo colaborado no desenvolvimento do AMT, tendo desenvolvido estudos longitudinais dos resultados obtidos por este treinamento isoladamente ou em conjunto com outros tipos de treinamento, e também tendo pesquisado os comportamentos/ competências diferenciadoras dos empreendedores de sucesso através da McBer.

Em verdade as competências focalizadas no treinamento Empretec, segundo relatório da própria McBer (1987), tratam-se mais de traços do que propriamente habilidades. Para possibilitar a aquisição de traços ou seu reforçamento a McBer desenvolveu uma metodologia de treinamento seguindo 5 passos de aprendizagem, que se mostraram eficientes no desenvolvimento das competências.

### **2.2.1 Tipos de Empreendedores Segundo Formas de Operar**

Mesmo se chegando a um acordo relativo sobre as principais características ou competências que diferenciam o empreendedor, os especialistas se referem ao empreendedor no geral, podendo criar a falsa impressão de uniformidade, de que os empreendedores seriam todos iguais. Cabe aqui fazer uma ilustração tomando a figura criada por Kilby em 1971 e citada por Hull, Bosley e Udell (1980): a busca do empreendedor seria similar à caça do Heffalump, um personagem de Winnie-the-Pooh: “um animal um tanto grande e importante. Ele tem sido caçado por muitos indivíduos utilizando-se de vários tipos de engenhosas armadilhas, mas até agora ninguém teve sucesso em capturá-lo. Todos que clamam tê-lo visto relatam que ele é enorme, mas todos discordam das peculiaridades”.

Timmons (1985, pág. 140) já alertava para o fato de que um único tipo psicológico de empreendedores não conseguia explicar e abarcar as diferentes formas de operar e chegar ao sucesso dos empreendedores.

Assim, para desfazer a falsa impressão de homogeneidade que a referência ao termo genérico empreendedor possa criar, queremos enfatizar aqui a classificação de Vesper (1980), segundo o qual os empreendedores apresentam *uma enorme variedade de formas de operar*, desde o indivíduo que atua sozinho -auto-empregado, até aqueles que formam equipes transformando seus empreendimentos em grandes empresas.

Vesper (1980) identificou 11 tipos possíveis de empreendedores que, como podemos ver a seguir, distinguem de fato os diversos modos de operação dos empreendedores:

1- Autônomos - a característica principal é a de executarem seus serviços pessoalmente, baseando-se em alguma habilidade técnica ou comercial. Podem ser até mesmo profissionais liberais. Podem até chegar a empregar poucos empregados.

2- Formadores de Equipes - são aqueles que lançam mão da contratação de outros e da delegação formando equipes, e que podem também perceber vantagens de operar expandindo seus negócios.

3- Inovadores Independentes - são os criadores de novos produtos que partem para organizar as empresas para desenvolvê-los e fabricá-los, distribuí-los e vendê-los, sendo que os progressos na área eletro-eletrônica tem propiciado o surgimento de muitos empreendedores na área de alta tecnologia.

4- Multiplicadores de Padrão - São aqueles que ou criam ou reconhecem um padrão de negócio passível de ser multiplicado quer via sistema de franquias ou de extensão de cadeia, para auferir o lucro desta multiplicação.

5- Exploradores de Economia de Escala - neste caso o empreendedor organiza seu negócio oferecendo descontos em mercadorias devido à economia de escala, giro rápido, e por diminuição do nível de serviços e pela localização em áreas mais baratas e/ou com impostos menores.



6- Agregadores de Capital - aqui o capital necessário para iniciar o empreendimento já pula para a ordem de dezenas de milhares a milhões de dólares, ou de várias fontes ou de uma só para bancar a operação de bancos, seguradoras, caixas econômicas ou fundos mútuos.

7- Aquisidores - Empreendedores que preferem adquirir empresas/ negócios já em operação.

8- Especialistas de Compra e Venda - aqueles que se especializam em comprar empresas trabalhando-as para obter melhores resultados econômicos e financeiros, eliminando prejuízos e operações deficitárias para depois revendê-las por melhor preço.

9- Formadores de Conglomerados - são os que se dedicam a obter controle acionário de uma empresa, para, a partir desta, adquirir o controle de outras empresas, mesmo em negócios distintos, promovendo a diversificação, gerando um conglomerado.

10- Especuladores- são aqueles que se dedicam, por exemplo à área imobiliária, ou à compra e revenda de produtos “commodities” - madeira, grãos, etc, até suprimentos de guerra ou mesmo peças de arte ou antigüidades.

11- Manipuladores de Valor Aparente - uma categoria em que o empreendedor se volta para a aquisição barata de alguns tipos de bens ou até mesmo empresas, melhorando de alguma forma suas aparências ou índices financeiros para revendê-los com elevação no preço. Vesper (1980) até reconhece que entre os empreendedores desta última categoria podem estar os que se aproveitam para negócios moralmente discutíveis ou até mesmo fraudulentos.

Em nosso estudo focalizamos empreendedores que de alguma forma estavam se dedicando a iniciar ou a fortalecer empresas produtivas. Mas, de qualquer forma temos que reconhecer que ao designarmos como empreendedores os indivíduos da amostra que estudamos isto de maneira alguma quer dizer que seja uma amostra homogênea, o termo

estará designando uma diversidade de formas de operar dos empreendedores, em número bem menor dos que os relacionados por Vesper.

Até pelo universo de empreendedores atendidos pelo SEBRAE, nosso estudo não abrangeria empreendedores formadores de conglomerados, especialistas em compra e venda de empresas, agregadores de capital, exploradores de escala ou multiplicadores de padrão mas pode abranger o caso do empreendedor que compra uma franquia. Dificilmente seria o caso de manipuladores de valor aparente. Portanto, pela nossa experiência os tipos mais prováveis seriam, e de fato foram: autônomos, formadores de equipes, pequenos inovadores independentes, e até aquisidores - de empresas de pequeno porte.

Como pudemos ver a classificação de Vesper (1980) se restringe a reconhecer e a classificar os diversos modos de operar dos empreendedores sem adentrar em qualquer discussão ou diferenciação de por que operariam tão diferentemente, ou seja, se teriam motivações diferentes, características comportamentais diferentes, estilos gerenciais diferentes, preferências diferenciadas para resolver determinados tipos de problemas, em síntese, se constituiriam tipos de personalidade diferentes.

A classificação dele pode nos levar a pensar se cada um destes tipos não seria reflexo de características de comportamento/ traços de personalidade/ ou competência bastante intensos e desenvolvidos nestes empreendedores que marcariam a sua atuação: por exemplo o empreendedor Inovador Independente seria aquele que teria especialmente desenvolvida sua capacidade de inovar, fazer coisas diferentes, propor novas soluções, processos e introduzir novas abordagens para as situações. Os Especialistas em Compra e Venda teriam particularmente desenvolvidas a capacidade de identificar oportunidades de negócios que oferecessem o desafio de definir e implantar estratégias que provocassem a melhoria do desempenho da empresa adquirida, e uma vez conseguida, perderiam o poder de desafiar o empreendedor que necessitaria de sair novamente à busca de outra situação capaz de desafiar sua competência.

Tal abordagem é adotada por alguns autores, e será discutida na seção 3.5 referente a tipos psicológicos dos empreendedores.

### **2.3 Modelos para Compreender o Surgimento do Empreendedor**

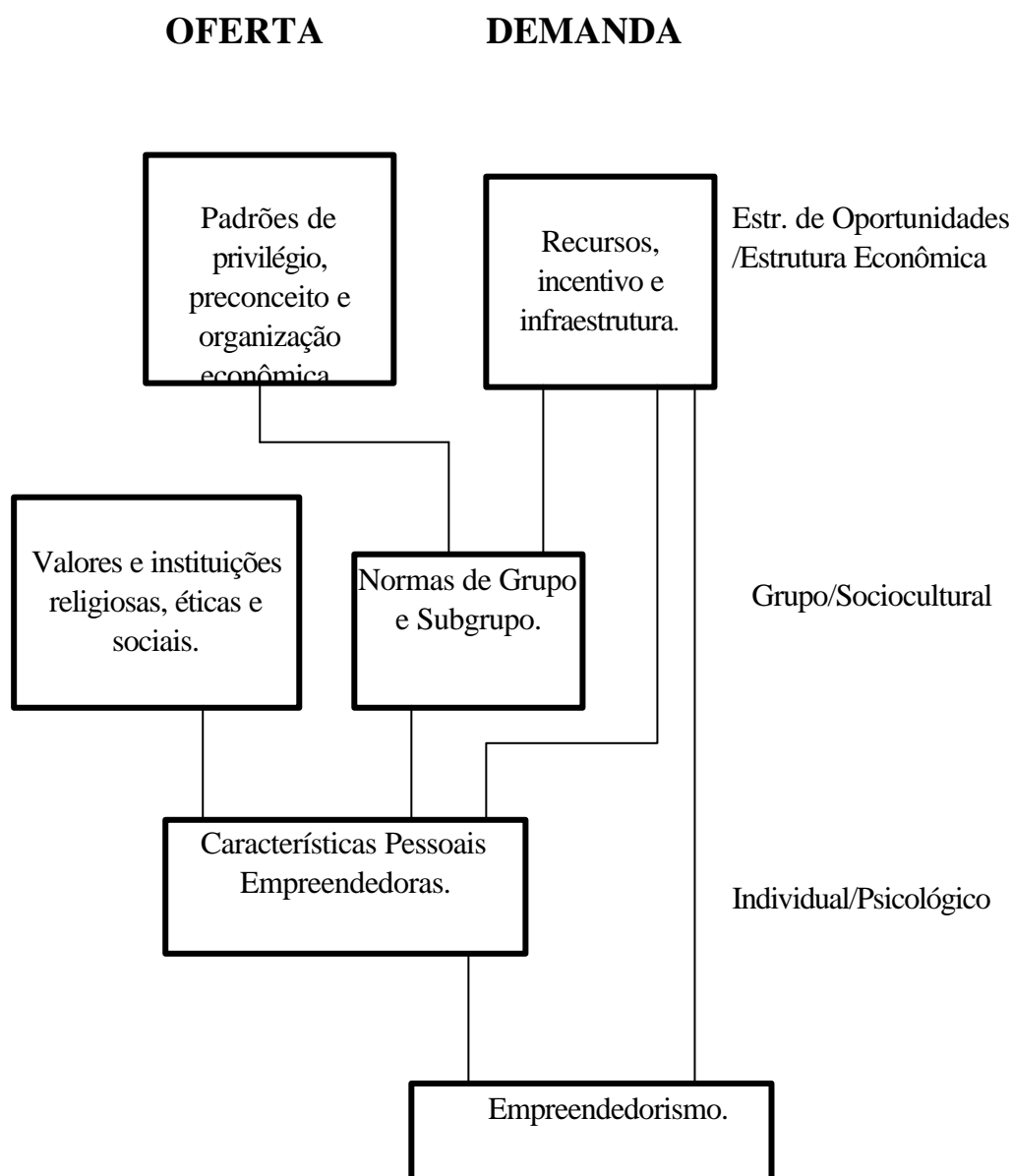
Os modelos teóricos têm a finalidade de esclarecer e revelar todas as categorias de influências que, interagindo umas com as outras, explicariam o surgimento ou a opção individual pela carreira empreendedora, e sua expressão no ato empreendedor. Contemplam em que medida as circunstâncias, genética, família, grupo, escolha individual, etc. influenciariam os indivíduos e explicariam as diferenças de comportamento dos empreendedores.

O debate entre os teóricos se divide principalmente entre: os Economistas, que enfatizam a importância dos fatores relacionados à estrutura de oportunidades - políticas econômicas e forças econômicas externas que permitiriam ou impulsionariam o surgimento de empreendedores; e os Cientistas Sociais, que enfatizam a predominância das diferenças de desempenho econômico e empreendedor de indivíduos e grupos frente a circunstâncias similares. Os Economistas focalizam o lado da demanda de empreendedores, enquanto os Cientistas Sociais enfatizam o lado da oferta de empreendedores, tanto a nível de quantidade quanto de qualidade.

Roberts (1991, pág. 52) apresenta um modelo de 4 fatores que consolidaria o que existe na literatura com respeito aos fatores determinantes no desenvolvimento de um empreendedor tecnológico: 1) background da família; 2) criação - educação e ‘aging’; 3) orientação para metas, personalidade e motivação; e 4) experiência de trabalho.

Estes fatores também se aplicariam aos empreendedores de forma geral, logicamente diferindo em alguns dos dados que seriam mais típicos ou específicos para os empreendedores tecnológicos estudados por Roberts.

Cooley (1991, pág. 24) adota um quadro de referência dos determinantes do empreendedorismo em que agrupa os fatores em 5 grandes grupos, que atuam em 3 níveis de influência fazendo com que o indivíduo forme/ modele/ desenvolva as



**Figura 1** – Quadro de referência dos Determinantes do Empreendedorismo segundo MSI (1990) e Cooley (1991)

características de comportamento típicas do empreendedor e, por conseqüência, suas decisões de carreira em direção ao empreendedorismo.

As relações entre os diversos fatores - características pessoais empreendedoras, outras variáveis pessoais, os diversos tipos de influência exercidas ao nível sócio-grupal, mais os fatores e influências exercidos pelo macro-ambiente - são extremamente complexas, e o fenômeno empreendedor tão dinâmico e cheio de facetas que as pesquisas apenas podem acrescentar contribuições modestas ao seu entendimento.

Discutiremos a seguir os determinantes grupais e sócio-culturais, os determinantes sócio-psicológicos (enfocaremos particularmente as características psicológicas individuais e o que se sabe das influências que as modelam) e os determinantes do ambiente econômico encontrados na literatura. Logo após, destacaremos a relação entre algumas variáveis demográficas e os empreendedores.

### **2.3.1 Determinantes Grupais e Sócio-Culturais:**

Nesta linha de investigação a literatura procurou esclarecer por que o fenômeno do empreendedorismo parecia ser mais freqüente em certos grupos sociais, grupos religiosos, cidades ou até mesmo épocas.

Enfoca-se aqui de que forma os grupos e a sociedade exercem influências que predispõem o indivíduo ao empreendedorismo. Estes estudos enfocam os papéis, normas, valores, formas de socializar, formas de punir e de reforçar - fatos da cultura - que são passados dos grupos e dos pais aos indivíduos, e são então absorvidos por estes no plano de sua personalidade. Estes indivíduos são desta forma “equipados” com determinadas atitudes, comportamentos e competências característicos do empreendedor. Além disto, a sociedade e os grupos sinalizam que atividades são desejáveis e podem prover os recursos para torná-las viáveis.

Shapero e Sokol (1982) enfatizaram os fatores sócio-culturais como: pertença a um grupo, ambiente social e ambiente cultural que interagiriam entre si para provocar grandes alterações de vida e resultar em um evento empreendedor. Para eles há uma superdeterminação: nenhum fator isoladamente seria o responsável pelo resultado do processo.

Muitos autores e estudos procuram demonstrar e arrolar argumentos para evidenciar “como os empreendedores seriam feitos pela sociedade” através das normas, valores, incentivos, processos de socialização e circunstâncias. Estes fatores modelariam padrões de comportamento ao nível do grupo e do indivíduo. Os comportamentos característicos dos empreendedores seriam portanto, no plano individual, quase que o reflexo destes fatores, e poderiam vir a se expressar em empreendimento real e efetivo.

Cooley (1991, pág. 53) relaciona as variáveis socioculturais que favoreceriam o desenvolvimento dos empreendedores mais comumente citadas na literatura:

- “a experiência de marginalidade;
- um sistema cultural que permite mobilidade;
- um sistema cultural que proporciona status / prestígio para as habilidades e atividades relacionadas com negócios;
- um sistema religioso que encoraja as realizações pessoais e a trabalhar duramente;
- um sistema cultural que valoriza o trabalho manual de produção;
- um sistema cultural que provê modelos para o papel de empreendedor;
- uma família ou subgrupo que oferece uma rede apropriada de suporte”.

Comentaremos a seguir sobre algumas destas variáveis.

#### *Experiência de marginalidade:*

Shapero e Sokol (1982) afirmam que os indivíduos mostram-se mais propensos a agir sobre situações e informações negativas. Portanto, os *deslocamentos negativos* - como a migração forçada - seriam grandes detonadores de aberturas de empresas, mesmo que se entenda que este fator possa não ter agido isoladamente.

Os refugiados políticos e religiosos são levados a mudar drasticamente toda a sua vida por situações externas extremas que lhe são impostas. Cada onda de refugiados deixou marcas empreendedoras nos países em que se refugiaram ou encontraram abrigo: é o caso dos marroquinos, algerianos e tunisianos na França, dos alemães orientais na ex-Alemanha Ocidental, dos cubanos, chineses, vietnamitas, até iranianos e húngaros nos Estados Unidos. No México um estudo realizado por Derossi (in Shapero e Sokol, 1982) apontou uma percentagem apreciável de refugiados procedentes da Alemanha e do Líbano entre os proprietários de negócios.

Tanto os indivíduos que se refugiam como aqueles que migram voluntariamente para aproveitar oportunidades experimentam um período de deslocamento no novo país, ou sociedade, e para superar este deslocamento, e conseguir se inserir e ganhar a vida podem ser levados a abrir empresas. Temos que lembrar aqui que, com muita frequência, os imigrantes foram ou são discriminados quando da busca por um emprego, como aconteceu a muitos asiáticos e judeus nos EUA. Podemos exemplificar isto através da discriminação sofrida pelos irlandeses, pelo menos na Nova Inglaterra, onde em uma época foi comum em avisos ou cartazes: “Irish need not apply”.

Freqüentemente são citados na literatura grupos étnicos que obtiveram sucesso como empreendedores quando imigraram de seus países. Exemplos são os dos gujaratis no Leste e dos libaneses no Oeste da África, dos judeus nos EUA e na Europa. Estes casos servem ao argumento de que o surgimento do empreendedorismo nestes grupos seria uma resposta ao novo ambiente e aos seus valores, resposta esta que pode ser facilitada pelas experiências anteriores e modelos com que conviveram estes indivíduos que então se tornaram empreendedores.

Vários estudos são citados por Shapero e Sokol (1982) para corroborar o fato de que grande percentual de migrantes são encontrados entre os empreendedores: Bonifay teria encontrado 35% de migrantes entre os marseheses; no Líbano Sayigh encontrou 28%; Ross constatou 90% no estudo com empreendedores liberianos.



Os chineses com muita frequência se dedicam a negócios nos países para onde imigram: é o caso da Malásia, Filipinas, Indochina. Nesta última, a concentração de negócios em mãos de chineses, segundo Shapero e Sokol (1982), chegou a ser considerado um problema político. No Peru os descendentes de chineses também imprimiram sua marca como proprietários de restaurantes; um grupo de aproximadamente 10 mil chineses migrara para este país para construir as ferrovias.

Os judeus são frequentemente citados por ser um grupo étnico comumente identificado com o empreendedorismo. Talvez o fato de acumularem a experiência de 2000 anos de sucessivas levas de migração forçada e com status de refugiados, além dos numerosos exemplos de judeus bem sucedidos como empreendedores crie entre eles uma expectativa com relação à ocupação deste papel.

Na Idade Média várias das atividades de negócios eram deixadas para pessoas oriundas de grupos que não se encaixavam nas classes sociais da época - nobres, clero, artesãos e camponeses - ou não eram disputadas por nenhuma destas classes. Assim, os judeus ocuparam papéis novos, aproveitando espaços desvalorizados ou não disputados, ou até ilegais, mas perfeitamente tolerados por serem úteis. Conseqüentemente se dedicaram a emprestar dinheiro e a dar crédito, a negociar com materiais desperdiçados, a inovar em técnicas e processos, e a vender por menores preços (os artesãos reunidos nos "guilds" eram avessos a inovar ou diminuir preços e, tampouco, permitiam que os judeus se juntassem a eles), e também faziam propaganda.

Cooley (1991, pág. 52) relaciona 3 explicações possíveis para o surgimento de empreendedores entre os imigrantes:

- a. extrocepção -que seria a habilidade de sensorar o ambiente e analisá-lo para se adaptar; e que corresponderia nos empreendedores aos comportamentos de rastreamento de oportunidades e à busca de informação;

- b. há culturas que desvalorizam as atividades de comércio ou até mesmo atividades industriais; assim estas ocupações passam a ser exercidas por grupos específicos de imigrantes;
- c. o perfil do imigrante voluntário já seria o do indivíduo mais predisposto à mudanças, a riscos, e portanto com recursos psicológicos que o tornariam afeito às atividades empreendedoras.

Estes estudos com imigrantes procuram enfatizar a determinação social dos empreendedores - a resposta empreendedora seria decorrente da situação do subgrupo e do status social atribuído pela sociedade mais ampla aos membros deste subgrupo. De qualquer forma estas explicações se assentam bem para o caso dos empreendedores de primeira geração, que de alguma forma foram levados ao caminho do empreendedorismo por terem oportunidades limitadas no que tange à escolha de ocupações, e não como resultado da absorção da cultura de um subgrupo. Devido a situação social, passariam a perceber de modo mais favorável a opção de possuírem um pequeno negócio.

Em outra direção aparecem estudos apontando o empreendedorismo como uma reação a determinadas situações em que ocorre o desrespeito a determinados sub-grupos, ou mesmo a deterioração de determinada posição ou papel. Esta linha a teoria da marginalidade social, seguindo a tradição dos trabalhos de Hoselitz (in Cooley, 1991) sobre as minorias étnicas.

Para corroborar esta tese Cooley (1991, pág. 51) cita vários estudos, entre eles os de Geertz na Indonésia, de Finney em Nova Guiné, de Stanworth e Curran na Inglaterra. Cooley (1991), baseando-se em Hagen, arrolou os eventos que deflagrariam deste tipo de reação empreendedora:

- “deslocamento forçado;
- deterioração de sistema de valores;
- inconsistência entre os símbolos de status e a mudança na distribuição de poder econômico;
- ou não aceitação do status esperado do migrante no novo país”.

Ou seja, um sub-grupo se vê diante de mudanças usualmente grandes, diminuído em seu status ou impedido de progredir e ascender socialmente, desta forma procura se adaptar, e inova socialmente. Assim não é raro que procurem dar suporte aos elementos com mais chances de se tornar empreendedores.

É interessante notar que Harper (1985), baseando-se nos dados encontrados em sua pesquisa em que estudou vários subgrupos de sucesso em ambientes bastante hostis, afirma que as dificuldades enfrentadas nas etapas iniciais da vida provocam o desenvolvimento de um senso de disciplina ao qual estariam relacionados a energia, persistência e o comprometimento. Seus achados de certa forma contradizem aqueles que advogam a importância da infra-estrutura de oportunidades como fator preponderante para disparar o impulso empreendedor.

Nesta linha de contra-argumentar a posição racional-econômica - de que bastaria se deparar com melhores oportunidades para que os indivíduos percebessem estas e as vantagens de empreender - McClelland e Winter (1969) revelam que os indivíduos que imigram podem ser exatamente aqueles que o fazem por ter alta Necessidade de Realização. Assim seu sucesso como empreendedores no exterior não se deveria puramente às melhores oportunidades encontradas. O que não equivale dizer que as oportunidades não exerçam seu papel: elas podem bloquear ou facilitar as iniciativas dos futuros empreendedores.

Segundo McClelland e Winter (1969) há porém que distinguir, usando-se a teoria de Atkinson de 1957 e os dados de laboratório de Atkinson e Feather de 1966, que os indivíduos com alta necessidade de realização não se dedicam da mesma maneira diante de diferentes oportunidades. Explicando: depende da probabilidade de sucesso percebida e do valor de incentivo do sucesso na tarefa. O indivíduo com alta Necessidade de Realização ao perceber altas chances de sucesso em determinada tarefa (tarefa fácil) apresentaria menos probabilidade de se envolver com ela, pois tenderia a procurar aquelas com moderada dificuldade (= chance percebida de sucesso como moderada), e também por que maximizaria sua satisfação com o sucesso. Considerando as tarefas muito difíceis,

percebendo poucas chances de sucesso, tenderia a não se interessar ou a não insistir, achando-as pouco atrativas visto ser mais provável o fracasso. Voltando então à situação dos imigrados, eles não reagiriam automaticamente às oportunidades: dependeria de seu nível de motivação de realização, do grau de percepção de sucesso e do grau de dificuldade da empreitada.

### ***Maior valorização das habilidades ligadas a negócios***

É certo que é muito mais fácil fomentar o empreendedorismo em uma cultura que valoriza a figura do empreendedor e a contribuição que este pode dar ao desenvolvimento econômico e à geração de riqueza monetária; valoriza sua ocupação e a aprendizagem desta ocupação frente às outras possibilidades de carreira; permite o acesso de mulheres e minorias nas atividades empresariais; valoriza a inovação, e cria mecanismos de acesso ao capital e financiamentos. A cultura americana é completamente favorável aos empreendedores, e o mesmo não se pode dizer de outros países americanos, e até mesmo do Brasil.

Nos EUA tem-se uma cultura que apresenta valores calcados na democracia, na igualdade de oportunidades, na crença da ação do homem sobre a natureza e sobre o destino, com forte orientação para a cooperação em grupos, apesar de fomentar a iniciativa, a auto-determinação e a independência individuais. Todos estes valores são consentâneos com a atuação dos empreendedores.

Kao (1989) aponta, o fato de que a compreensão que se tem hoje do empreendedor e do empreendedorismo é “um reflexo dos valores e tradições dos EUA”. Este autor seleciona um trecho de Kaplan, de 1987 que ilustra muito bem até que ponto vai esta identificação do ambiente cultural americano com o empreendedorismo: é uma discussão “sobre como liderar e quem vai liderar. É uma discussão sobre o que os negócios sempre são, sobre o que a América é e o que os americanos são”.

Jackson e Rodkey (1994) apontam que a atitude de respeito das pessoas de uma região e a importância atribuída por elas aos donos de negócios, juntamente com outras atitudes pró-empresendedorismo provocariam a formação de um ambiente favorável aos e de apoio para os empreendedores.

***Sistema religioso que encoraja as realizações pessoais e a trabalhar duramente***

Weber (1974) que foi um dos sociólogos que mais cedo relacionou a incorporação de determinados valores e atitudes a uma forma de comportamento econômico. Ele relacionou a Ética Protestante do Trabalho com o Capitalismo.

Assim, a Ética Protestante do Trabalho corresponderia a uma atitude mental, a um sentido de vida, derivado de uma perspectiva religiosa de um grupo. Somente seriam eleitos ou chamados pelo Criador aqueles que: trabalhassem árdua e constantemente para a glorificação de Deus, sem perda de tempo (pois este representa dinheiro); empregassem o dinheiro ganho ou tomado por empréstimo para gerar mais, e fossem bons pagadores dos créditos recebidos; vivessem de forma frugal, de forma honesta, virtuosa e seguindo os preceitos morais. Segundo esta Ética o indivíduo é visto como tendo controle sobre sua própria vida, devendo postergar as gratificações imediatas, e a santificação poderia ser obtida pela prática do ascetismo.

Seguindo este ethos, a riqueza era moralmente permitida visto representar o resultado da vocação, do empreendimento do indivíduo. Weber chamava a atenção de que o exercício de tal ética correspondia ao espírito e à ascensão do Capitalismo, principalmente daquele desenvolvido na Nova Inglaterra pelos puritanos.

Como consequência da incorporação destes valores, desta moral e doutrina, as práticas de criação dos filhos enfatizam a independência, o domínio de habilidades, e o adiamento das gratificações. As crianças são reforçadas na medida em que se comportam de forma a preencher as expectativas dos pais, e punidos ao se afastarem delas. Os

modelos com que as crianças convivem são o de pessoas que trabalham duramente, vivem de forma simples e honesta. Assim, as crianças desenvolvem alta necessidade de realização, e mais tarde procuram mais freqüentemente a opção do empreendedorismo, criando empresas e ampliando negócios.

McClelland (1961) fez a relação entre os valores religiosos do Protestantismo e mesmo dos Metodistas que levaram à preocupação de atingir a perfeição cristã, com a geração de uma orientação para a realização cujo objetivo direto não era meramente econômico, mas que o provocava como decorrência.

### ***Modelos para o papel de empreendedor***

Há autores e pesquisas que apontam para a “transmissão direta do papel ocupacional dos pais para os filhos” (Cooley, 1991). Shapero e e Sokol (1982) apontam para estatísticas de empreendedores cujos pais são empreendedores, profissionais liberais ou auto-empregados, e as cifras vão de pouco acima de 50% para o caso dos EUA, passando por 56% no Nordeste da Itália, 74% entre os filipinos da indústria manufatureira, 80% entre os Kenianos empreendedores, até 89% na Nigéria. No Brasil, Mello (1995) encontrou 79% na amostra do Estado de São Paulo.

Gasse et al. (1996) citam um estudo de Jacobowitz e Vidler de 1982 em que 72% dos empreendedores provinham de famílias em que os pais ou parentes próximos ou eram donos de suas próprias empresas ou trabalhavam por conta própria, e que muitos deles já de muito cedo - após os estudos de primeiro grau - haviam tentado iniciar pequenos negócios. Low e MacMillan (1988) apresentam resultados de um amplo estudo de Cooper e Dunkelberg que dão suporte para a maior probabilidade de empreendedores virem de famílias com negócios próprios.

Cooley (1991) menciona ainda a evidência empírica apresentada por Gene Ward (1983) que estudou os empreendedores entre os nativos do Havaí: apontando a direção

da aprendizagem do empreendedorismo, que não aconteceria somente por acesso ao modelo, mas também pelo acesso a recursos e a uma rede de contatos com outros empreendedores.

McClelland (1961) já havia encontrado também que haveria uma leve tendência - ainda que estatisticamente não significativa - para que famílias de pais empreendedores gerassem filhos com alta necessidade de realização. Segundo ele, na Índia Fraser encontrara suporte para esta associação de famílias empreendedoras gerando uma orientação empreendedora em seus filhos.

Mais recentemente, Roberts (1991, págs. 55/56) encontrou uma frequência muitas vezes maior de pais profissionais entre os empreendedores tecnológicos, do que entre os do grupo de controle, sendo estatisticamente significativa a associação de empreendedores tecnológicos com pais autônomos. Roberts apresenta também os dados encontrados por Hirisch em dez estudos de empreendedores não tecnológicos que indicam a prevalência de pais autônomos tanto entre empreendedores homens quanto mulheres.

Estes estudos e pesquisas apontam para o empreendedor de segunda geração como resultante de um processo de aprendizagem, e como testemunhas da ligação entre os modelos sociais, normas e os comportamentos empreendedores. Assim, as características de comportamento típicas dos empreendedores, e a nAch seriam o reflexo da exposição a estes antecedentes. Conseqüentemente, estes indivíduos estariam melhor preparados para poder perceber e utilizar os fatores estruturais - as oportunidades econômicas.

A aprendizagem do empreendedorismo dar-se-ia através dos modelos que estas crianças tem em casa ou em seu círculo mais próximo através de parentes, vizinhos ou amigos. Nada mais poderoso para dar credibilidade para o papel de empreendedor do que ter o próprio pai ou a própria mãe empreendedores, levantando-se entre os filhos o desejo de empreender. Mas, além das expectativas, o fato de: ser exposto ao ambiente de negócios e, eventualmente até colaborar com algumas atividades; ao ser testemunha das

formas de agir, pensar, e decidir; ao ouvir constantemente discussões e comentários sobre os negócios e sobre as empresas, forneceria para estes indivíduos um ambiente de aprendizagem que certamente lhes daria uma dianteira se decidissem entrar e se comprometer, eles mesmos, com a carreira de empreendedor.



### ***Rede apropriada de suporte***

Outro aspecto a ser considerado é o de que os grupos étnicos provêm uma rede de relacionamentos, suporte e ajuda mútuos facilitando o acesso às informações, treinamento, capital, e oportunidades para desenvolvimento de parcerias, de associação para compras de insumos, por compartilharem um lastro comum que propicia o desenvolvimento da confiança (ver Amit, et al. 1993).

O suporte do grupo e da comunidade também se faz sentir pela disponibilidade em prover recursos financeiros. A maioria das empresas são abertas com recursos próprios, quer através da poupança pessoal ou de empréstimo de familiares, ou através do grupo étnico. Há grupos étnicos que criaram instituições financeiras para dar suporte para seus membros abrirem empresas. É o caso de judeus americanos que muitas vezes constituem associações de empréstimo para auxiliar os judeus recém-chegados ao país; também os chineses possuem uma instituição denominada *hui*; os japoneses americanos possuem uma instituição semelhante - *tanomoshiko ou moujin* - para a qual contribuem mensalmente com a finalidade de ajudar outros compatriotas a abrirem empresas, de tal forma que todos os que contribuem tenham a chance de empreender.

Shapero e Sokol (1982) também apontam a prática de ajudar os imigrantes recém-chegados oferecendo-lhes emprego e toda sorte de suporte e auxílio para que consigam se estabelecer em seus negócios: é o que sucede com portugueses com suas quitandas na África do Sul e os gregos com seus restaurantes nos EUA.

Dyer Jr (1994) aponta resultado de um estudo de Kotkin em 1986 que mostra quão decisivo pode ser o suporte da comunidade para o lançamento de seus membros na carreira de empreendedor: os asiáticos americanos lançam-se como empreendedores numa proporção 4 vezes maior que os africanos americanos. Isto graças ao apoio proporcionado pela comunidade asiática aos empreendedores incluindo o suporte financeiro, e também o fato de que os exemplos de empreendedores de sucesso são bastante visíveis, dado que permanecem vivendo na comunidade. Os africanos americanos

com freqüência dão apoio a negócios iniciados por membros de outros grupos étnicos ou raciais, e quando têm sucesso como empreendedores costumam mudar-se para longe de sua comunidade.

Vemos, portanto que frente a uma situação nova - a de imigrante no novo país - que exige do indivíduo toda sorte de adaptações e aprendizagens, as forças de coesão do grupo são reforçadas, oferecendo uma variedade de formas de suporte desde o psicológico até o suporte prático, financeiro. Assim, o grupo fornece, também, modelos para que o indivíduo possa se inserir no novo meio através de uma ocupação independente, e que lhe permita prover o seu sustento e de seus familiares. Assim graças a sua diligência e trabalho, podem vir a ascender socialmente, ou permitir que seus descendentes o façam neste outro país.

### **2.3.2 Determinantes Sócio-Psicológicos**

As predisposições, as experiências infantis nos primeiros anos, as práticas dos pais na educação dos filhos e todo o processo de socialização podem conduzir o indivíduo à escolha da carreira de empreendedor ou ao contrário, afastá-lo dela. Empreendedores pesquisados por Dalton e Holdaway em 1989 afirmaram que quando ainda eram crianças receberam determinadas responsabilidades, e alguns deles até mesmo experimentaram fazer algum negócio quando jovens (ver Dyer Jr, 1994).

O debate sobre estas variáveis sócio-psicológicas divide-se entre duas posições antagônicas: há os que afirmam que o indivíduo praticamente nasce com a potencialidade de vir a ser um empreendedor, ou que isto seria determinado muito cedo, através da interação entre os traços de caráter e as práticas adotadas pelos pais na educação dos filhos que imprimiriam características com pouca possibilidade de mudança posterior. Outros teóricos e autores advogam a posição contrária, a de que se pode influenciar de forma deliberada na formação de empreendedores, fortalecendo, desenvolvendo ou modificando características de comportamento, até mesmo traços de personalidade, estes

considerados mais centrais e portanto que ofereceriam maior dificuldade para serem alterados.

McClelland (1961, pág. 46) elucidou a relação entre o treinamento de independência e de habilidades típicos da Ética Protestante do Trabalho e o desenvolvimento da Necessidade de Realização. McClelland (1961 e 1987) cita os dados encontrados nos estudos sobre a criação de filhos e as conclusões a que chegou Winterbottom. As crianças com alto nível de necessidade de realização possuíam mães cujas atitudes em muito diferiam daquelas mães cujos filhos apresentavam baixo nível de nAch. Elas estimulavam e faziam com que seus filhos cedo tomassem conta de suas coisas, fizessem seus próprios amigos, se saíssem bem em competições, se empenhassem com afinco as suas atividades, enfim que fossem crianças ativas e energéticas. Estas mães apresentavam expectativas que se situavam um pouco acima do que as crianças fariam com facilidade. Por outro lado, as mães das crianças com baixos escores de necessidade de realização colocavam mais restrições às ações de seus filhos, impedindo-os de tomar decisões por si mesmos, e de brincar com crianças não aprovadas pelos pais.

Pais indulgentes ou aqueles pouco cuidadosos com seus filhos tendem a pouco esperar do desempenho deles, e como numa profecia auto-realizadora, seus filhos apresentam baixa necessidade de realização, e conseqüentemente seus feitos tendem a ser medíocres ou de pouca relevância.

McClelland (1961) citou também os achados da pesquisa de Rosen e D'Andrade que observaram o comportamento de pais presentes enquanto seus filhos cumpriam uma tarefa. Crianças com alto nível de Necessidade de Realização tendiam a ter pais mais afetuosos e encorajadores, que estabeleciam expectativas mais altas, do que as dos pais de crianças com níveis mais baixos de nAch. McClelland (1961) sinaliza que o achado mais crítico de Rosen e D'Andrade é o de que pais autoritários tendem a desenvolver filhos com níveis mais baixos de nAch.

No que tange à relação entre o Protestantismo e as práticas de criação dos filhos que enfatizam a independência e o treinamento de habilidades (“mastery”) McClelland

(1987) cita estudos de McClelland, Rindlisbacher e deCharms (1955) e de B.C. Rosen (1959) que mostraram que estes treinamentos eram efetuados em épocas mais cedo entre famílias judias e protestantes do que, respectivamente, em famílias católicas italianas e irlandesas e famílias franco-canadenses e católicas italianas. Tal diferença não se sustenta dependendo de classe social, ou mesmo nos EUA dos anos 50. Assim, em tempos mais modernos, o espírito da Reforma Protestante parece se traduzir por uma crença de ser melhor do que outros, e expressar-se no estabelecimento de padrões de desempenho mais altos tanto para si quanto para os filhos.

Hagen (in CEFE, 1998a, pág. 2) afirmava que a personalidade empreendedora era formada durante a infância e “a personalidade dicotômica autoritária-criativa” se devia à “pouca dominância do pai, afeto materno, treinamento de independência e padrões de excelência”. A pessoa criada desta forma enfrentaria os obstáculos, superaria formas de agir e pensar tradicionais, apresentando alternativas criativas.

Roberts (1991) cita uma investigação de Collins e Moore que concluiu que empreendedores tendiam a corroborar vários aspectos da ética protestante: trabalhar arduamente, sempre exigir-se mais, buscar sempre outros desafios e situações pois a satisfação que sentem com as metas alcançadas não dura muito. Os empreendedores também apresentariam uma dificuldade com a autoridade, tendendo a arranjar maneiras de não se submeter a ela, não conseguindo suportar situações em que seu comportamento seria controlado por outros.

O importante é notar que estas expectativas mais elevadas (porém realistas em face das possibilidades dos filhos) tem maior probabilidade de desenvolver crianças orientadas para a Realização, e com mais chances de se tornarem empreendedores, e conseqüentemente fomentar o desenvolvimento social.

Classe sócio-econômica segundo McClelland (1961) seria um fator de determinação de alta necessidade de realização, mais especificamente as famílias de classe

média tenderiam a desenvolver mais filhos com alta necessidade de realização do que as famílias dos baixos ou dos altos estratos sócio-econômicos.

## Desencadeadores

Segundo o modelo teórico desenvolvido por Gasse e D'Amours (1996) - com grupo de variáveis antecedentes e desencadeadores - os antecedentes compreendem as influências familiares desde as práticas de educação dos filhos aos modelos familiares, que já exploramos, mas também incluem as experiências escolares e para-escolares, as experiências de trabalho e no exercício da profissão. Todo este conjunto de influências podem sensibilizar o indivíduo para a opção de empreender.

Para Gasse e D'Amours (1996), os eventos desencadeadores são aqueles eventos críticos tais como a demissão, a crise dos 35/40 anos, ou mesmo uma boa oportunidade, que podem fazer com que o indivíduo, já possuidor de determinados antecedentes e/ou predisposições, se arriscasse finalmente em direção ao empreendimento próprio.

<b>Desencadeadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•<b>Negativos</b></li> <li>Perda de Emprego</li> <li>Sem avanço /</li> <li>Frustrações</li> <li>Crise de meio de carreira</li> <li>•<b>Positivos</b></li> <li>Acesso aos serviços e recursos</li> <li>Boas ocasiões</li> <li>Grupo de suporte</li> </ul>

**Figura 2 - Variáveis desencadeadoras do modelo teórico de Gasse e D'Amours (1996)**

Perda de emprego, insatisfação e frustrações com o trabalho, rejeição de projetos, produtos ou serviços propostos aparecem como fortes desencadeadores para que potenciais empreendedores partam para a abertura de empresas.

No caso de pessoas desempregadas elas já teriam perdido o salário fixo, o status e prestígio, bem como o relacionamento com colegas de trabalho, e agora vêm-se

confrontadas com a mudança e forçada a tomar uma decisão de carreira. A opção de empreender é mais provável agora do que antes, quando era empregado.

Brockhaus (1982) conclui que as pesquisas oferecem suporte para o fato de que a insatisfação com a natureza do trabalho, mesmo sendo este bem remunerado, seria um fator desencadeador da decisão de empreender.

Shapero e Sokol (1982) apontam também outros deslocamentos de trabalho - todos eles externamente impostos ao indivíduo - demissão, rebaixamentos, não promoções e transferências para lugar não desejado - como fatores freqüentemente relacionados à grandes inflexões de vida e início de carreira empreendedora.

Estas experiências certamente devem ser extremamente insatisfatórias para que o potencial empreendedor chegue a configurar a percepção de que nenhuma outra alternativa de emprego lhe seria satisfatória, e decidir-se pelo seu próprio empreendimento.

Por outro lado, reconhece-se a importância da chamada crise de meio de vida ou de carreira como uma deflagradora de grandes alterações de vida: esta crise pode ser marcada em alguns casos por eventos como baixa no serviço militar, finalização de grandes projetos, lar vazio no caso de mulheres. Normalmente esta crise se instala entre os 30 e 40 anos. Estas situações deixam o indivíduo como que temporariamente suspensos - "*between things*".

Pode até ser interessante verificarmos depois, em nosso estudo se a chamada crise de vida ou de meia idade poderá de fato deixar os indivíduos mais propensos à alteração de comportamento, e conseqüentemente um treinamento para empreendedores poderia vir a ser melhor aproveitado por pessoas vivenciando esta etapa de questionamento e busca de novos rumos. Neste caso, o treinamento também atuaria como um desencadeador.

Este modelo tem o mérito de contemplar também os desencadeadores positivos. Fatores positivos como encorajamento de um sócio/parceiro, de um mentor, de um

investidor e até de um cliente potencial podem ser decisivos para o ingresso na carreira empreendedora.

### **2.3.3 Estrutura de Oportunidades**

A posição econômica tradicional vê o fenômeno do empreendedorismo como uma resposta praticamente automática do homem racional econômico que busca a maximização do lucro à maior demanda ou às ineficiências ou desequilíbrios de mercado.

Baumol (1990) defende a posição de que o alocamento dos empreendedores e de seus esforços empreendedores varia ao longo do tempo e dos diferentes países em função de mudanças “nas regras do jogo”. Dependendo das mudanças nestas regras os empreendedores se orientariam mais ou menos para o “empreendedorismo produtivo” ou para outras formas de empreendedorismo “improdutivos ou destrutivos” (como tais entende no caso dos improdutivos, atividades como simplesmente arrendar ou alugar; e no caso dos destrutivos, as atividades ligadas ao crime). Assim, economias altamente instáveis, com moedas desestabilizadas, altas taxas de juros e até inflação não constituiriam ambientes propícios para que o empreendedor buscasse o caminho produtivo, com lucros pequenos e incertos, se outras alternativas menos penosas oferecerem ganhos maiores e até mais prováveis.

Tudo dependeria então da estrutura de incentivos da economia - incentivos, restrições e punições consubstanciados ao nível de políticas. Assim, segundo aquele autor, medidas que alterem as regras profundamente teriam um impacto muito mais rápido ao nível da resposta empreendedora do que outras intervenções.

Posições como esta praticamente desconsideram os fatores sociais e psicológicos que fariam com que o indivíduo tivesse determinadas disposições, interesses, valores, formas de encarar, mapear a realidade e filtrá-la, identificando incentivos e desestímulos, avaliando possibilidades de sucesso de determinado curso de ação.



É certo que a posição contrária - negar que a estrutura de oportunidades possa favorecer ou desfavorecer a ação empreendedora - também seria extremista. Mesmo McClelland (1969) reconheceu que por mais alta que fosse a motivação de realização do indivíduo, suas chances de ter sucesso ficariam comprometidas diante da ausência de oportunidade.

Portanto os fatores do macro ambiente podem favorecer ou bloquear o surgimento de empreendedores, dependendo do nível de facilidades e suporte que lhes seja oferecido; ou, o contrário, dependendo das dificuldades, bloqueios, proibições e falta de suporte que se lhes coloquem no caminho. Vários autores abordaram fatores econômicos que propiciam a atividade empreendedora como Wilken em 1979, Aldrich em 1990, Kirchoff em 1991 (citados por Dyer, Jr, 1994). Estas facilidades ou dificuldades são identificadas e percebidas pelos indivíduos em termos de viabilidade e de exequibilidade de seus planos, ou seja, eles fazem uma estimativa da possibilidade de sucesso de suas empreitadas.

Queremos exemplificar como esta infraestrutura de oportunidades pode influenciar a ação empreendedora.

As restrições e controles governamentais rígidos podem levar a empreendimentos em manufatura por parte de comerciantes. Shapero e Sokol (1982) citam para sustentar esta afirmação os estudos de Papanek (com muçulmanos manonitas fugidos da Índia para o Paquistão), de Alexander sobre os empreendedores industriais na Turquia e os de Berna sobre os industriais em Madras. Todos os empreendedores destes estudos tinham em comum o fato de terem iniciado suas indústrias para explorar a oportunidade gerada pelos controles de importação.

Cooley (1991, pág. 58) lista uma série de fatores identificados na literatura que podem favorecer o surgimento dos empreendedores e o sucesso de suas ações:

- “recursos naturais e humanos subutilizados;
- disponibilidade de capital de risco;
- mecanismos de assistência e acompanhamento técnico (instituições educacionais, serviços de extensão, serviços de informação, etc);
- relativa facilidade de acesso a crédito (formal e/ou informalmente);

- facilidades e estrutura do mercado;
- políticas governamentais fiscais e monetárias favoráveis;
- existência de mercados interno e de exportação com facilidade de acesso, para novos bens e serviços; e
- relativa estabilidade política.”

West (1997) utiliza o termo dado por Penrose - interstício - para designar as brechas nas condições econômicas e que seriam percebidas pelo potencial ou atual empreendedor. De qualquer forma as condições macro sempre deverão ser registradas e percebidas pelos empreendedores.

Aliás, esta capacidade de perceber os desequilíbrios no mercado, identificar a oportunidade, e até antecipar necessidades, e situações, o que “está depois de virar a esquina antes que outros o façam” e que Kirzner (1979, pág. 10 e 11) chama de “estado de alerta empreendedor” é justamente o que os economistas não conseguem explicar. Kirzner continua dizendo que o empreendedor deve descobrir possibilidades no mercado, antecipar desejos e necessidades de potenciais clientes, mas que, de qualquer forma, nada neste processo é garantido “as decisões do produtor sobre que produtos produzir e com que qualidade é invariavelmente um reflexo do que ele acredita que será capaz de vender a um preço que valha a pena. É invariavelmente uma escolha empreendedora”.

Numa linha similar de raciocínio é que as conclusões do estudo de Papanek de 1962 sobre algumas comunidades muçulmanas que se aproveitaram das mudanças das condições no Paquistão na altura de 1947 (ganhando bastante dinheiro nas atividades comerciais de importação-exportação, e empregando este dinheiro na industrialização do Paquistão), foram contestadas por McClelland e Winter (1969). A argumentação de Papanek seguia a linha clássica de que a mudança na estrutura de oportunidades e incentivos era suficiente para provocar o comportamento empreendedor destes subgrupos, que teriam mais experiência comercial prévia e seriam mais “orientados para o mercado”.

McClelland e Winter (1969, pág. 6) sinalizam que estas comunidades muçulmanas representariam nada mais do que 0,5% de toda a população do Paquistão, e que Papanek não conseguia explicar de forma convincente por que apenas esta pequena fração da

população conseguiu aproveitar as novas oportunidades. Questionam se esta prévia “orientação para o mercado” já não seria uma manifestação de alta Necessidade de Realização, visto que a “teoria da motivação de realização prevê que são precisamente aqueles com alta Necessidade de Realização que são mais sensíveis às mudanças nas oportunidade econômicas”.

Por mais que se enfatizem os obstáculos ou os incentivos na infraestrutura de oportunidades, o processo de identificar, avaliar, escolher e decidir vai ser sempre um processo ao nível do indivíduo, que é certo poderá ter mais desenvolvido o seu estado de “alerta” para as oportunidades ou a sua atração para a atividade independente em função de sua criação, dos modelos com que interagiu e da rede a que pertence.

Assim, uma posição mais adequada e mais equilibrada é defendida por alguns autores que propõem uma teoria integrada para entender o surgimento do ato empreendedor, levando em conta o ambiente e sua estrutura e a interação psicológica do indivíduo com ele, como por exemplo, Shapero (1984 in Cooley, 1991) que apontou 4 ordens de variáveis: situacionais, psicológicas, sociais ou culturais e econômicas.

#### **2.4. Características Demográficas**

Low e McMillan (1988) afirmam que os estudos demográficos são passíveis praticamente das mesmas críticas que as pesquisas sobre características psicológicas. Destacam apenas um estudo com ampla amostra - o realizado por Cooper e Dunkelberg em 1987 com 890 empreendedores. Mas, concluem estes autores que o quadro revelado por tais estudos mostra uma grande diversidade entre os empreendedores.

##### ***Idade:***

Esta variável tem sido objeto de várias investigações e há autores que apontam a faixa entre 25 e 40 anos como aquela em que mais provavelmente o indivíduo tomaria a

decisão de se tornar um empreendedor (ver Brockhaus, 1982). No que tange à idade limite inferior há que se pensar nas limitações legais que impedem que alguém possa responder por atos jurídicos, e também porque em condições normais não teria acumulado ainda experiência suficiente para se arriscar em um empreendimento. No limite superior as limitações seriam mais em termos de grau de energia, saúde, hábitos, atitudes e disposição para arriscar e partir para um modo de vida completamente diferente. O Manual de Implantação do Empretec (MSI, 1997) aponta a faixa de 20 a 50 anos como referencial para a triagem de candidatos ao treinamento.

Roberts (1991) aponta que empreendedores em área tecnológicas podem fundar seus negócios relativamente mais cedo do que os empreendedores em outras áreas - ao redor de 35 anos.

Jackson e Rodkey (1994, pág. 369) encontraram em sua pesquisa sobre atitudes a respeito da atividade empreendedora que a idade era negativamente relacionada com: a dificuldade percebida para abertura de novas empresas, o respeito e importância atribuídos às pequenas empresas e a seus proprietários, a socialização dos filhos, e “particularmente com a disponibilidade de assumir riscos financeiros”. Sinalizam que esta relação negativa seria esperada pois as pessoas tendem a se tornar mais conservadoras com relação às suas poupanças, e que a forma extrema com que o item foi formulado teria favorecido ainda mais a atitude contrária à atividade empreendedora.

Em verdade, a idade em que os empreendedores decidem iniciar seus negócios é bastante variável, e nenhum estudo apresenta resultados conclusivos. Entretanto, dado que psicologicamente as pessoas passam por determinadas etapas de vida, entre elas a crise de meio de carreira ou de vida entre os 30 e 40 anos (já mencionado anteriormente), em que se mostram mais suscetíveis às mudanças, será interessante investigarmos se existiria alguma diferença em termos dos resultados de treinamento entre os indivíduos abaixo de e acima de 35 anos. Esta idade foi tomada como referência, baseando-nos em Lawrence (1981).

### ***Educação:***

Mesmo não sendo uma variável decisiva para o sucesso do empreendedor, há estudos que evidenciam que os empreendedores possuem melhor educação do que a população em geral (Low e McMillan, 1988; MSI, 1997). Brockhaus (1982) referindo resultados de um estudo dele mesmo (Brockhaus e Nord, 1979) encontrou que os empreendedores eram menos educados do que gerentes, porém mais educados do que a população. Jackson e Rodkey (1994) encontraram que a educação se relacionava positivamente com a atitude de perceber como fácil o abrir e desenvolver um negócio; e o inverso com relação aos riscos financeiros.

Os empreendedores tecnológicos na maior parte dos casos superam em muito a educação média da população e também tendem a ser melhor educados do que seus pares em outras áreas de empreendimento (Roberts, 1991).

Cooley (1991) encontrou que os empreendedores com mais escolaridade desenvolveram mais as CCE's após o treinamento

Em nosso estudo procuraremos examinar a relação entre os graus de escolaridade e o diferencial de mudança no nível das competências, para verificar se os potenciais e atuais empreendedores com maior nível de escolaridade seriam os que mais se beneficiariam do treinamento.

### ***Gênero:***

Miner (1996) é categórico ao pontuar as diferenças entre homens e mulheres empreendedores: empresas fundadas por mulheres tendem a se concentrar no setor de serviços, e também tenderiam mais a ter negócios funcionando em tempo parcial ou até mesmo sazonalmente. Em virtude de que sua educação concentra-se mais em áreas de humanas e de caráter assistencial, de forma geral, não possuem formação em área técnica

ou de negócios. Miner (1996) sinaliza ainda que as mulheres empreendedoras teriam a seu desfavor redes de relacionamento menores que a dos empreendedores. Por outro lado, mais provavelmente iniciariam seus negócios associadas a outras pessoas, comumente com seus maridos. Entretanto a amostra em que Miner (1996) se baseia é muito pequena - 12 empreendedoras - para que possamos ter confiança em suas conclusões.

Parasuraman, Purohit, Godshalk e Beutell (1996) encontraram resultados que davam suporte à hipótese de que o gênero estava relacionado ao tempo dedicado ao negócio ou à família - os homens dedicam significativamente menos tempo à família envolvendo-se e dedicando muito mais tempo ao trabalho, e recebendo mais suporte instrumental de suas esposas. Um padrão contrário de resultados foi encontrado para as mulheres deste estudo, o que se coaduna com as normas e tradição com respeito aos papéis desempenhados pelas mulheres. O menor envolvimento de tempo com o trabalho e maior envolvimento com as famílias teriam relação direta com o conflito trabalho-família, que seria desta forma minimizado para as mulheres.

As mulheres enfrentariam mais barreiras ao liderar seus negócios - advindas desde seus processos de socialização, educação, experiência, rede de contatos - e assim as expectativas é de que tenham mais dificuldades para alcançar o sucesso, o que é afirmado por alguns pesquisadores (ver Kalleberg e Leicht (1991)). De fato, como o número de mulheres inseridos nas amostragens estudadas tende a ser pequeno, ou poucos teriam sido os estudos construídos para endereçar este tipo de investigação, há pouca comprovação empírica acerca do grau de sucesso que atingem e das chances de sobrevivência das empresas fundadas e lideradas por mulheres, e se seriam diferentes das dos homens empreendedores. Kalleberg e Leicht (1991) em seu estudo não encontraram diferenças em termos de sobrevivência ou de sucesso que pudessem ser atribuídas ao gênero. Seus dados apesar de indicativos ainda não podem ser generalizados visto que a pesquisa se ateve a 3 tipos de indústrias e, há uma possibilidade de que a amostragem contivesse uma super-representação de mulheres com sucesso.

Temos alguns indícios que o empreendedorismo entre as mulheres tem crescido nas últimas décadas e assim, será interessante estar alerta para a verificação da possível relação entre os resultados em termos de mudança no nível das CCE's e do desempenho empreendedor das mulheres em nossa amostragem, muito embora o número reduzido delas perante o de homens possam impedir tal verificação.

### ***Pais e Mães com Negócios Próprios:***

Como já citamos antes no tópico modelos para o papel de empreendedor, o fato de ter sido exposto e ter convivido de perto com pais, parentes e até amigos empreendedores, ou que possuíam uma atividade independente, constitui um antecedente de facilitação da aprendizagem do papel e das realidades da atividade empreendedora até de inserção numa rede de relacionamentos que podem levar a que o indivíduo seja atraído por esta opção de carreira.

Em nosso estudo a maior parte dos sujeitos já haviam iniciado seus próprios negócios. Assim, esta variável - ter pai e/ ou mãe com negócios próprios pode ter exercido sua influência na decisão de empreender de seus filhos, o que não faz parte do planejamento e dos objetivos de nosso estudo examinar. Porém, poderemos avaliar sim a interrelação entre os resultados do treinamento e ter ou não pais com negócios próprios. É possível supor que tais indivíduos possam apresentar perfis mais desenvolvidos do que os indivíduos sem modelos. Assim, poderiam até ter variações menores nos escores das CCE's do que os indivíduos sem modelos familiares. Ou seja, os empreendedores de primeira geração por não terem sido expostos antes a modelos de empreendedorismo entre familiares muito próximos, partiriam de níveis de CCE's mais baixos e teriam mais condições de ganharem mais com o treinamento do que os de segunda geração?

### ***Posição na Fratria:***

McClelland (196, pág. 374) também aponta evidências de que a posição na fratria poderia ser um fator relacionado com a alta necessidade de realização. Assim os primogênitos responderiam às altas expectativas de pais afetuosos e orientados para realização.

Roberts (199, pág/57) não encontra esta relação entre os empreendedores de alta-tecnologia. No Manual de Implantação do Empretec (MSI, 1997) afirma-se que o primeiro filho, por receber toda a carga de expectativas dos pais e também toda a atenção e recursos, tenderia a ter alta nAch. Assim, dados americanos apontam maior número de primogênitos entre os empreendedores. Não levantamos este dado durante a etapa de coleta, assim não será examinado posteriormente.

## **2.5 Conclusões**

O empreendedorismo é ao mesmo tempo um papel social e um processo que ocorre nos níveis social e individual. Da análise da literatura fica claro que o fenômeno da emergência do empreendedor e da manutenção e eficácia dos comportamentos do empreendedor é bastante complexo; que a direção da causalidade entre os fatores da estrutura de oportunidades, das instituições sociais, dos fatores grupais e dos fatores individuais/ psicológicos é assunto de calorosos debates; e que, dependendo do autor e de sua perspectiva, determinado grupo de fatores é enfocado como determinante sobre os demais. Da mesma forma variam as posições com respeito à maneira mais adequada de intervir para acelerar o processo de mudanças sociais que seria mais lento e gradual se deixado acontecer normalmente.

De fato, como já apontamos, os modelos para explicar este fenômeno são incompletos e estáticos, e privilegiam determinada direção de causalidade. Em verdade os fatores interagem e se influenciam uns sobre os outros. Assim mudanças na maneira de determinado subgrupo se perceber e às suas possibilidades influenciam sobre as interações com a sociedade mais ampla e sobre os indivíduos, que passam a se perceber de outra forma e a direcionar seu futuro; e, por sua vez, a influenciar seu grupo e a sociedade.



Emerge também desta análise a compreensão de que os atos empreendedores ocorrem num contexto, com muitos fatores que escapam do controle individual. Estes fatores estruturais e institucionais (mudanças na estrutura de oportunidades) não são passíveis de serem controlados tampouco em nosso planejamento experimental. Entretanto as variações destes afetariam também a todos os outros empreendedores e empresas operando em determinada região e na mesma época. Assim, uma forma de depurar estas influências sobre os resultados obtidos pela nossa amostra após o treinamento seria através da comparação com os resultados econômicos obtidos no universo em que estamos trabalhando - qual seja contextualizar os resultados de nossos sujeitos com relação aos indicadores econômicos que englobem todos os setores de atividades na Cidade de São Paulo e no Estado de São Paulo.

Por outro lado, evidenciou-se que determinados fatores grupais e sócio-culturais influenciam as práticas de socialização do indivíduo e que se traduziriam em determinados comportamentos mais característicos dos empreendedores. Então, por estas influências, estes indivíduos estariam “melhor preparados” para o caso de fazerem a opção pela carreira empreendedora ou até serem levados a ela por fatores desencadeadores. Estes comportamentos característicos serão objeto do próximo capítulo.

Desta revisão surgiram também algumas variáveis demográficas que podem auxiliar a explicar as variações obtidas nos resultados pelos sujeitos de nosso estudo, quais sejam: sexo, escolaridade, pais com negócios próprios, e idade.

### **III. PSICOLOGIA DO EMPREENDEDOR**

O enfoque de Teoria de Traços de Personalidade predominou fortemente nas pesquisas sobre empreendedores pelo menos até a década passada, com um grande acúmulo de estudos e resultados. Nesta década outros enfoques, além da Teoria de Traços, começaram a ser utilizados como por exemplo a Teoria Cognitiva Social e até mesmo tipologias. São ainda poucos os pesquisadores e teóricos que distinguem tipos de personalidade entre os empreendedores, o que abordaremos na seção correspondente.

Personalidade corresponde a padrões de comportamentos relativamente estáveis e duradouros que permitem que o indivíduo se identifique consigo próprio e que seu comportamento em determinada situação possa até ser previsto por outros que o conheçam bem. É composta por uma complexa estrutura de traços, alguns mais centrais e outros mais periféricos. Seguiremos a nomenclatura de Catell (um dos grandes estudiosos e teóricos da personalidade), pois esta se concilia com a teoria de McClelland e, mais adiante, com a concepção de competências diferenciadoras dos empreendedores de sucesso (McClelland, 1987; e Spencer Jr e Spencer, 1993).

Traço seria um conceito que se refere a um padrão de comportamento observado. De acordo com Catell (in Hall e Lindzey 1978), os traços se dividem em:

- temperamento - tratam-se de aspectos constitucionais e que imprimem ao comportamento suas características de energia, responsividade, emotividade, extroversão X introversão, humor, timidez, dominância, etc

- traços dinamizadores (motivação) - correspondem aos traços que põem o indivíduo em ação para atingir determinados objetivos. Subdividir-se-iam em atitudes, ergs (  $\simeq$  drives biológicos) e sentimentos.
- habilidades - corresponderia à eficácia com que o indivíduo conseguiria atingir o objetivo.

Catell ainda acrescentou os conceitos de papéis e estados para designar estruturas da personalidade consideradas ainda mais superficiais e menos duradouras.

Neste quadro de referência, atitudes corresponderiam às manifestações observáveis dos traços dinamizadores.

Esta ordem de apresentação dos traços - de temperamento a papéis - reflete o grau de permanência, estabilidade e durabilidade destes traços. Ou seja, à medida que se caminha dos traços mais superficiais para os mais profundos aumentaria o grau de dificuldade de mudança destes traços.

Para nosso estudo interessa não somente verificarmos quais as características que diferenciam o empreendedor das outras pessoas que se dedicam a outras ocupações. Interessa também saber em que medida estes traços podem ser mudados, desenvolvidos, e reforçados através das experiências vividas pelas pessoas: estimulação do ambiente, treinamento, educação, experiência de trabalho, experiência de negócios, modelos, terapia, estrutura da tarefa etc. Modelos já foram discutidos na seção referente aos determinantes sócio-culturais; a possibilidade de modificação via treinamento será abordada principalmente nas seções referentes à Teoria de Aquisição de Traços de McClelland (4.1.1), à avaliação dos resultados do treinamento AMT (4.4.1), e de outros programas de treinamento comportamentais para empreendedores (4.4.2), incluindo o Empretec (4.4.3).

Assim, veremos a seguir que algumas das características apontadas como típicas dos empreendedores correspondem aos traços dinamizadores de Catell (motivação), outros correspondem a temperamento, e outros à habilidades.

Os autores e pesquisadores na área de empreendedores geraram inúmeras listas de características do comportamento de empreendedores. Muitas delas a partir de opiniões de especialistas, ou até mesmo de levantamentos com empreendedores. Outras foram cuidadosamente geradas baseando-se em revisões dos resultados encontrados por muitos estudos empíricos. Este é o caso de Ginsberg e Buchholtz (1989), Timmons (1985), MSI (1990), Cooley (1991), e McClelland (1987). Algumas características foram alvo de muitas pesquisas, e são freqüentemente citadas. Outras não receberam tanta atenção e são raramente incluídas.

Alguns pesquisadores criticam os estudos baseados na Teoria de Traços e chegam a dizer que “os empreendedores não parecem diferir grandemente dos não empreendedores” (Baron, 1998). Outro autor - Hatten (1997) - citado por Baron é ainda mais duro: “As conclusões de 30 anos de pesquisa indicam que não há características de personalidade que permitam prever quem será um empreendedor de sucesso”.

É certo que existem dificuldades na comparação dos resultados apresentados pelos diversos estudos devido:

1. à falta de uma definição geral e amplamente aceita de empreendedor;
2. às diferenças na operacionalização tanto de empreendedores quanto dos não empreendedores;
3. às diferenças nos métodos e instrumentos utilizados para mensurar os mesmos traços;
4. muitos estudos baseiam-se no envio de questionários, sendo os dados obtidos passíveis de questionamentos;
5. muita utilização de estudantes, particularmente de alunos de faculdades de Administração, comumente como amostra de não empreendedores;
6. à pouca utilização de empreendedores com insucesso, isto é, que tenham falido ou fechado seus negócios;
7. por vezes as amostras são pequenas, dificultando a generalização dos resultados encontrados;
8. nem todos os estudos apresentam análises estatísticas rigorosas.

Outra séria crítica aos estudos sobre traços é que estas características poderiam ser derivadas do processo de se tornar empreendedor, qual seja, de que fossem desenvolvidos com base na experiência mesma de empreender. Esta crítica somente poder ser rebatida ou amenizada com estudos longitudinais, amostrando indivíduos antes de iniciarem seus empreendimentos. Estes estudos são mais raros.

Apesar de todos estes fatores, é possível detectar estudos mais cuidadosos, cujas conclusões estão melhor fundamentadas. Como dissemos, alguns autores se dedicaram a rever e a fazer um balanço dos dados encontrados. Do acesso a estas e outras fontes pareceu-nos razoavelmente aceito que os empreendedores apresentariam certos comportamentos distintivos.

Mesmo sem um acordo definitivo sobre as características do empreendedor e, em particular, sobre as características relacionadas com o sucesso, aceita-se que os empreendedores se destacam em seu desejo de exceder (nAch), sua tolerância à ambigüidade, sua disposição para assumir riscos calculados, seu otimismo pessoal, e sua preferência por assumir a responsabilidade por seu desempenho (Baron, 1998).

Portanto os estudos de McClelland sobre os empreendedores e a Necessidade de Realização, e os inúmeros estudos realizados por seus seguidores, marcaram a forma de ver os empreendedores: eles ofereceram suporte para que se aceite que os empreendedores são pessoas com alta Necessidade de Realização.

Vamos revisar primeiramente os estudos de McClelland e depois as características mais freqüentemente citadas e aceitas por outros autores como diferenciadoras dos empreendedores.

### **3.1 Empreendedores e Necessidade de Realização**

McClelland foi de certa forma o introdutor das teorias Weberianas na Psicologia na medida em que “agrupou o conceito da Ética Protestante do Trabalho no conceito de Necessidade de Realização (nAch) que via como uma dimensão básica da personalidade” (Furham et al., 1986, pág. 155). McClelland observou características semelhantes entre os indivíduos com alta Necessidade de Realização e aqueles comportamentos descritos por Weber dos Protestantes, sendo que ambos os casos resultavam em empreendedores mais ativos, comparativamente a outros grupos.

As pesquisas de McClelland (1962, pág. 102) levaram-no a afirmar categoricamente que o que move os empreendedores é a Necessidade de Realização, particularmente alta ou intensa entre eles. Este tipo de pessoas dispenderiam muito de seu tempo “pensando como ir à frente, inventando novos acessórios, definindo problemas que necessitam de solução, e obtendo a colaboração de especialistas; e que certamente na vida real fazem muitas destas coisas (que pensaram) ou que, na pior das hipóteses, estariam mais preparadas para fazê-las quando a ocasião se lhes apresentasse”.

McClelland (1962) explica que é a cadeia associativa dos Motivos que lhe permitiu dividir o método para mensurá-los, utilizando-se de pranchas do “Thematic Apperception Test - TAT” , codificando as estórias criadas pelos sujeitos, chegando a índices das Necessidades apresentadas - de Realização, de Poder e de Afiliação. Foi esta metodologia que permitiu a realização de estudos comparativos em diversos países, e levou a concluir que os executivos e homens de negócios/empreendedores apresentam um grau mais alto de Necessidade de Realização, do que as pessoas ocupantes de outras posições e ocupações.

As pessoas com alta Necessidade de Realização apresentam uma série de características que fariam com que se sentissem mais atraídas e adequadas para as funções de gerenciamento e de empreendedores. Resumimos a seguir as características arroladas por McClelland em 1962:

1. Responsabilidade pessoal pelo desempenho: preferência por situações que lhes permitam se responsabilizar por encontrar soluções para os problemas, obtendo satisfação por vencer às custas do próprio esforço.

2. Tendência para estabelecer metas desafiadoras porém moderadas, correndo riscos calculados, ou seja preferência por assumir tarefas com dificuldade moderada, que apresentam a melhor chance de maximizar sua realização pessoal, visto que nestas situações poderão determinar melhor se o sucesso se deveu a seu esforço. As pessoas com estas características colocam-se em situações desafiadoras porém calculadas, podendo até reclamar delas, mas aceitam-nas voluntariamente.

3. Necessidade de “feedback” sobre o desempenho: Desejam saber quão bem está seu desempenho, ou seja, necessitam obter “feedback” concreto sobre seu desempenho. Preferem portanto as situações em que recebem de forma direta, imediata e concreta o “feedback” sobre suas ações. McClelland afirma que para estas pessoas o dinheiro seria uma evidência concreta da excelência de seus desempenhos, portanto uma consequência e não a razão primeira de seus esforços.

4. Mais iniciativa ao pesquisar o ambiente: mostram-se mais inclinados a testar coisas novas, a procurar alternativas para atingir seus objetivos, a viajar mais, a buscar oportunidades para utilizar e testar suas habilidades.

Mais tarde, enriquecendo seu modelo teórico com novos aportes empíricos, McClelland (1987a) adicionou ainda as seguintes características:

5. Persistência: os indivíduos com alta Necessidade de Realização (nAch) persistem em tarefas que tenham uma probabilidade de sucesso mediana; é nesta faixa que a tarefa possui máxima atratividade para eles, conforme foi demonstrado através das pesquisas de Feather (1961). (Nesta pesquisa Feather utilizou o modelo de Atkinson, segundo o qual os indivíduos com alta nAch preferencialmente escolhem as situações de risco moderado).

6. Inovação: As pessoas com alta Necessidade de Realização mostram-se inquietas, estão sempre buscando maneiras diferentes, mais fáceis, rápidas ou econômicas, de fazer as coisas, enfim buscam eficiência. Indagam-se sobre o custo-benefício de fazer as coisas de determinada maneira, evitando fazer sempre da mesma forma. Daí virem a inovar. McClelland chega a dizer que, de fato, poder-se-ia renomear o Motivo de Realização para Motivo de Eficiência.

### **Críticas a McClelland.**

A mais séria delas parece ser a de que a alta Necessidade de Realização também caracterizaria indivíduos em ocupações como vendedores, gerentes, e profissionais de sucesso. Low e MacMillan (1988) apontam ainda que não se estabelecera uma relação causal entre a alta Necessidade de Realização e a necessidade de abrir um negócio.

Há quem questione a direção da causalidade encontrada nos estudos que encontraram alta Necessidade de Realização entre empreendedores de sucesso, sinalizando que poderia ser o inverso: com o sucesso a Necessidade de Realização seria fortalecida.

Gasse (1982) apresenta várias críticas, porém verifica-se que se familiarizara com apenas uma das obras de McClelland (a de 1961). Assim, critica que as diferenças de resultados encontrados nas pesquisas utilizando-se do TAT poderiam ser causadas pela falta de consenso, de replicabilidade de critérios entre os avaliadores. Afirma também que McClelland enfatizava a alternativa empreendedora como manifestação dos indivíduos com alta nAch, e que se estaria limitando forçadamente às áreas em que as pessoas poderiam manifestar a Necessidade de Realização.



### 3.2 Características do Empreendedor segundo outros autores

Gasse e D'Amours em seu modelo do processo empreendedor, de 1993, listam em duas categorias - a de predisposições e a de comportamentos - os comportamentos distintos dos empreendedores (in Gasse et al. 1996).

Entre as predisposições características dos empreendedores mais estudadas estão as motivações, porém Gasse e D'Amours, em 1993, destacam também um conjunto de atitudes, capacidades e interesses como também distintivo dos empreendedores, e cuja influência apesar de não ter recebido tanta atenção e estudos, não deveria ser esquecida. Para estes autores os empreendedores parecem também se destacar por certos comportamentos como o de liderança, sendo capaz de entusiasmar e envolver outros em seu projeto. Assim, Gasse e D'Amours também apontam um conjunto de comportamentos nas esferas afetiva, cognitiva e de ação que seriam típicas dos empreendedores (Figura 3).

Este modelo parece ser de caráter mais normativo, apesar de incluir várias predisposições e comportamentos que encontram suporte empírico em outros autores. Queremos apresentar a seguir alguns autores que condensaram resultados empíricos a respeito das características dos empreendedores.

Predisposições	Comportamentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivações:</li> <li>Realização</li> <li>Poder</li> <li>Autonomia/Afiliação</li> <li>• Atitudes:</li> <li>Concorrência</li> <li>Mudança</li> <li>Destino</li> <li>• Capacidades</li> <li>Auto-Confiança</li> <li>Capacidades Intelectuais</li> <li>Energia</li> <li>Tolerância ao "Stress"</li> <li>Perseverança</li> <li>• Interesses</li> <li>Inovação</li> <li>Ação</li> <li>Responsabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afetivo:</li> <li>Empatia</li> <li>Liderança</li> <li>• Cognitivo:</li> <li>Informação</li> <li>Aprendizagem</li> <li>Feedback</li> <li>• Ação:</li> <li>Meios</li> <li>Ocasões</li> <li>Decisão</li> </ul>

**Fig. 3** - Modelo do processo empreendedor segundo Gasse e D'Amours (1993)

Timmons et al. (1985) extraíram as características dos empreendedores que encontraram suporte empírico em 50 estudos, chegando à seguinte relação:

- Comprometimento e determinação totais e perseverança
- Motivação para Realização e Crescimento\*
- Orientação para Oportunidades e Objetivos\*
- Tomada de Iniciativa e Responsabilidade Pessoal\*
- Persistência para Solucionar Problemas\*
- Realismo com relação à avaliação de si mesmo e de seus sócios e Senso de Humor
- Busca e Utilização de “Feedback”\*
- Locus Interno de Controle
- Buscar Riscos e Correr Risco Calculados\*
- Baixa Necessidade de Status e Poder
- Integridade e Confiabilidade

Ao examinarmos esta relação temos que pelo menos 6 delas (sinalizamos com asterisco) correspondem ao comportamento identificado entre as pessoas com alta nAch.

Os estudos do MSI (1990) e Cooley (1991) apresentam uma lista de características e respectivos estudos empíricos, que reproduzimos a seguir:



Apesar das diferentes listas de características a que chegam os diversos autores, um exame mais cuidadoso aponta para algumas características mais frequentemente citadas, que abordaremos a seguir.

### ***Persistência***

Comprometimento, persistência (McClelland,1987), (Timmons,1985); (Richman, 1982 in Gasse,1996) e energia (Gasse,1996) são características muito básicas da personalidade adicionadas por alguns pesquisadores.

Interessante notar que Harper (1985), baseando-se nos dados encontrados em sua pesquisa em que estudou vários subgrupos de sucesso em ambientes bastante hostis, afirma que as dificuldades enfrentadas nas etapas iniciais da vida provocam o desenvolvimento de um senso de disciplina ao qual estariam relacionados a energia, persistência e o comprometimento. Seus achados de certa forma contradizem aqueles que advogam a importância da infraestrutura de oportunidades como fator preponderante para disparar o impulso empreendedor.

Cabe distinguir aqui que a persistência do empreendedor para ser produtiva deva ser colocada nas atividades certas e críticas para o sucesso do empreendimento. Gatewood et al. (1995) arrolam várias pesquisas que dão suporte ao fato de que a persistência em atividades como rede de relacionamentos, localização de recursos, identificação de clientes e vendas, e planejamento garantem o sucesso na fase de abertura de novas empresas. Se o empreendedor persistir na direção incorreta - por exemplo em atividades de localização de fontes de matéria prima e aperfeiçoamento do processo, mas se descuidar de atividades de marketing, seu negócio estará fadado ao insucesso.

### ***Inovação***

Os empreendedores são reconhecidos desde Joseph Shumpeter como indivíduos inovadores, e esta característica encontrou suporte também nos estudos empíricos de Hornaday e Aboud (1971), Schere (1982) e Smith e Miner (1984).

Schere (1982) em sua pesquisa encontrou diferença significativa - entre os empreendedores e os executivos. numa das dimensões da escala utilizada - a da Inovação.

Brockhaus e Horwitz (1986) afirmam que a pesquisa aponta os empreendedores como criativos em sua forma de lidar com os problemas e situações; entretanto, adicionam que os estudos não dão suporte para esta característica como diferenciadora entre os empreendedores e os gerentes de empresas.

Timmons (1985) é categórico ao afirmar baseado nos estudos a que teve acesso (não citou quais), de que a criatividade/inovação bem como as habilidades gerenciais seriam características distintivas dos empreendedores orientados para o crescimento.

Roberts (1991) encontrou entre os empreendedores tecnológicos que pesquisou o tipo de personalidade inventora caracterizado pelo tipo junguiano ENTP: tendem a ser mais intuitivos (N), ou seja, trabalham com palpites, lançando mão de imaginação e engenhosidade, com uma orientação futura. A preferência pela função pensamento (T) é levemente acentuada, assim procuram ser objetivos, analíticos e pautar-se por critérios e padrões. Apresentam uma clara preferência pela percepção - P - (estatisticamente significativa ao nível de .005), sendo capazes de se adaptar, preferindo manter abertas as possibilidades de respostas.

MSI (1990) e Cooley (1991) levantaram 13 estudos que apontavam a habilidade dos empreendedores inovar ao lidar com os problemas.

Assim, muito embora possa ser uma característica ainda controversa (e, cremos que muito desta controvérsia pode ser derivada da dificuldade de mensurar esta

capacidade de inovar e de criar dos empreendedores), pelas fontes consultadas ainda há suporte para esta característica como distintiva da atuação dos empreendedores.

### *Assumir Riscos*

Apesar da imagem de que os empreendedores seriam indivíduos que arriscariam muito, as pesquisas (McClelland, 1961; Sexton et al., 1985; Sexton et al.; 1986; e Begley e Boyd; 1986) dão suporte para o fato de que os empreendedores assumem riscos que para eles são moderados, visto confiarem em suas chances de sucesso para atingir os resultados pretendidos nestas situações. Timmons et. al. (1985) incluíram a procura de situações de risco e assumir riscos calculados definitivamente como uma característica distintiva dos empreendedores.

Entretanto, as pesquisas de Litzinger (1964) e de Brockhaus (1980), não encontraram diferenças significativas quanto a assumir ou evitar riscos entre os empreendedores e gerentes. Baron (1998) reportou resultados de estudo em que não encontrou diferença entre empreendedores e não empreendedores com respeito à tendência de assumir risco, e sim na forma como os empreendedores pensam a respeito da situação: eles perceberiam mais perspectivas de retorno, mais pontos fortes e oportunidades do que os não empreendedores. Gasse (1982) sinaliza que o otimismo faria com que o empreendedor percebesse menos incerteza, e caso a percebesse em sua inteireza, sentir-se-ia desafiado e estimulado.

O próprio Brockhaus (1982) sinaliza a existência de 3 componentes do risco de empreender: o primeiro deles diz respeito à proclividade do empreendedor para assumir riscos, no segundo tem-se a percepção das chances de insucesso de um empreendimento, e no terceiro a percepção das conseqüências do fracasso. Acontece que na pesquisa de Brockhaus o instrumento utilizado não focalizava os 2 últimos componentes do risco, que são de natureza cognitiva. Assim, as conclusões dos estudos devem ser examinadas à luz dos instrumentos, e também da definição operacional de empreendedor e não empreendedor utilizados.

Parece-nos que a maior parte dos estudos consultados apontam para o empreendedor como um indivíduo mais disposto a assumir riscos do que a maior parte das outras pessoas, e cabe lembrar aqui de que este risco envolve não apenas as perdas econômico-financeiras, pois o empreendedor coloca muito mais do que isto em jogo: desde seu tempo, seu bem-estar, e seus relacionamentos afetivos (Parasuraman, Purohit, e Godshalk, 1996).

### *Locus Interno de Controle*

Das características psicológicas associadas aos empreendedores uma que recebeu muita atenção foi o Locus Interno de Controle, termo cunhado por Rotter. Segundo Rotter (1966) as pessoas desenvolvem expectativas gerais - que se tornam verdadeiras crenças a respeito da causalidade entre suas ações no ambiente e o reforço que recebem deste. As pessoas que acreditam poder interferir e impactar nos resultados graças ao seu comportamento, às suas habilidades, ao seu trabalho, ao seu esforço, ou às suas disposições internas, são as que acreditam no Locus Interno de Controle; outras acreditam que o resultado será independente de suas ações, pois decisivos são o destino, as circunstâncias, a sorte, terceiros poderosos - portanto desenvolveram expectativas que correspondem ao Locus Externo de Controle.

Rotter sugere que pessoas com Locus Interno de Controle mostram-se mais motivadas em situações que desafiam suas habilidades, tendendo a se envolver mais, levando mais tempo para decidir quando a tarefa dependia de sua habilidade, e menos quando sabiam que dependia da sorte. Valorizam mais o reforço obtido graças ao próprio esforço.

O próprio Rotter cita trabalhos realizados com adultos por McClelland, Atkinson et al. em 1953, o de Atkinson em 1958, e o de Rotter et al. em 1965, que dão suporte à relação entre Locus Interno de Controle e a Necessidade de Realização. Entretanto esta relação não seria linear, qual seja, a pessoa com alta Necessidade de Realização tenderia a

acreditar nas suas habilidades e capacidades de interferir no resultado, mas não necessariamente teria um alto escore no Locus Interno de Controle.

Brockhaus (1981) citado por Cooley (1991, pág. 29) encontrou que as pessoas com alto escore em Locus Interno de Controle mostravam-se: mais capazes de persuadir outros e menos suscetíveis de serem influenciadas, tinham mais iniciativa e mais controle sobre suas ações sendo menos reativas ao fracasso, buscavam mais informações e conhecimento sobre a situação ou problema, saíam-se melhor em atividades que dependiam de suas habilidades, tinham maior clareza sobre si mesmas e confiavam mais.

Para Hull et al. (1978 e 1989, in Cooley, 1991) o Locus Interno de Controle revelou-se como o melhor preditor de que o indivíduo abriria e manteria uma pequena empresa.

Cooley (1991) argumenta que o Locus Interno de Controle se aplica melhor para descrever aqueles indivíduos que são atraídos ou optam pela carreira de empreendedor, não servindo para prever ou descrever aqueles que acabam por ser levados ao empreendedorismo por outros desencadeadores que não uma escolha de carreira.

Pandrey et al. (1979) encontraram que os empreendedores eram mais Internos do que os não empreendedores ao passo que Mescon et al. (1981, in Ginsberg et al. 1989) não encontraram diferença significativa entre os fundadores de novos negócios e franqueadores.

Brockhaus (1982) ao revisar os resultados de vários estudos, incluindo os próprios, conclui que o Locus Interno de Controle é promissor para distinguir entre os empreendedores de sucesso dos empreendedores de insucesso; os empreendedores seriam mais internos do que a população em geral, mas não se distinguiriam dos gerentes de sucesso (aqueles que ascendem aos escalões médios e superiores)

Outros pesquisadores investigaram a relação entre o Locus Interno de Controle e o comportamento empreendedor (Gatewood, et al.,1995) com resultados contraditórios.



Uma possível explicação para os diferentes resultados é a multidimensionalidade da medida utilizada para mensurar o Locus Interno de Controle - a escala criada por Rotter (1966). Mais recentemente foram encontrados dois fatores nesta escala: Eficácia Pessoal e Responsividade Política. Claramente o primeiro tem de fato a haver com a atividade empreendedora visto que compreende a auto-percepção da habilidade de reconhecer a oportunidade e dela tirar proveito, do domínio técnico do processo, e da habilidade em motivar e direcionar as pessoas, organizando tarefas e recursos ( ver Chandler e Jansen, 1997). Já o segundo fator se refere às crenças do potencial empreendedor ou atual empreendedor sobre as respostas e incentivos das políticas ao esforço empreendedor - este fator guardaria pouca relação com a atividade empreendedora (Gatewood, et al., 1995).

Estes mesmo pesquisadores - Gatewood, et al. 1995 - distinguem Locus de Controle de Atribuição de Causalidade - que também pode ser interna e externa - afirmando que a atribuição de causalidade somente é feita após o desenlace - bom ou ruim do curso das ações. No entanto, esta distinção parece não se sustentar pois

“as dimensões de estabilidade da causalidade e do locus podem ser usadas para caracterizar a responsabilidade pelos planos futuros tanto quanto as explicações pessoais para os eventos do passado”.

Esta estabilidade da alocação interna da responsabilidade pelo sucesso parece-nos que reforçariam a certeza e a crença do indivíduo em suas próprias habilidades, intenções e esforço e, conseqüentemente afetariam suas expectativas futuras quanto a sua intervenção no ambiente - o que corresponde exatamente ao conceito do Locus Interno de Controle de Rotter.

Burger (1985) investiga a relação entre desejo de controle e os comportamentos típicos dos indivíduos com alta nAch. Apesar da fraca correlação entre o desejo de controle e Locus de controle, a descrição dos resultados encontrados indicam que a pessoa com alto desejo de controle são aquelas que desenvolvem maior nível de aspiração de realização, maiores estimativas de seus resultados, esforçam-se e persistem mais

perante obstáculos, e ajustam melhor e de forma mais realista suas expectativas de desempenho. Tendem a atribuir o sucesso a seus esforços e os insucessos à falta de esforço ou fontes externas instáveis, e este padrão de atribuição realimenta sua Motivação de Realização. Assim, as pessoas altas no desejo de controle parecem guardar semelhanças com as Internas em Locus de Controle.

Concluindo: os estudos parecem apontar para a relação entre Necessidade de Realização e Locus Interno de Controle, e para o fato de que os empreendedores parecem ser mais internos do que a população em geral, e de que esta internalidade estaria associada com mais atividade e esforços para intervir nas situações.

### *Autonomia/ Independência*

Autonomia é entendida por Parasuraman et. al. (1996, pág. 279,) como

“o grau de liberdade disponível num trabalho e é motivador principal na escolha da carreira empreendedora”

qual seja, o empreendedor teria controle sobre suas atividades e decisões nas diferentes situações.

Shapiro em seu estudo em 1977 (in Cooley, 1991) indicava que as pessoas com alto escore em Locus Interno de Controle buscavam autonomia e independência, sendo auto-confiantes, características estas típicas dos empreendedores.

A autonomia dos empreendedores também é destacada por vários autores (ver Gasse 1985). Hornaday e Aboud (1971) reportam que os empreendedores obtiveram escores significativamente mais altos do que a norma nas escalas de independência, e de liderança eficaz, ao passo que pontuaram menos na escala relativa à necessidade de suporte.

Brockhaus (1982) reporta alguns estudos que dão suporte à maior autonomia dos empreendedores, em particular uma pesquisa realizada por DeCarlo e Lyons com mulheres empreendedoras de minorias e não pertencentes às minorias, em que os

resultados encontrados dão suporte para a maior autonomia, necessidade de Realização, agressividade, liderança e independência. Também encontraram que as empreendedoras pontuaram menos do que a norma de mulheres em necessidade de suporte, benevolência e tolerância à conformidade.

Low e MacMillan (1988) apresentam estudo que oferece suporte para distinguir os empreendedores de gerentes em autonomia, independência, dominância, sendo que os empreendedores manifestam pouca necessidade de suporte e de se conformar às regras e norma de grupo.

Roberts (1991) encontrou que os empreendedores tecnológicos manifestam alta preocupação com independência e estão sempre se colocando metas desafiadoras, e se preocupam menos com dinheiro/lucro.

Portanto, parece haver suporte para se afirmar que os empreendedores valorizam a autonomia e independência, que são atrativos muito fortes para que optem pela alternativa empreendedora.

### ***Estabelecimento de Objetivos***

Numa revisão a respeito do tema Estabelecimento de Objetivos e Desempenho de Tarefa, abrangendo o período de 1969 a 1980, Locke, et al. (1969) definem

“objetivo é o que um indivíduo está tentando realizar; é o objeto ou propósito de uma ação. O conceito é similar aos de propósito e intenção”.

Destacam que objetivo como um evento mental tem conteúdo e intensidade. As dimensões de conteúdo são: especificidade ou clareza, dificuldade, complexidade e conflito de objetivos; e destas as dimensões mais estudadas foram até então as de especificidade e de dificuldade.

De acordo com a revisão efetuada por estes autores, tanto os estudos de campo, quanto os de laboratório evidenciam fortemente - 99 estudos de um total de 110 - que

desempenhos melhores são obtidos a partir da fixação de objetivos difíceis, e de que a especificidade dos objetivos difíceis também conduzem a resultados melhores do que objetivos vagamente fixados (do tipo faça o melhor que você puder) médios, ou da ausência de objetivos.

Quanto à relação entre o estabelecimento de objetivos e variáveis de personalidade, a mesma revisão aponta resultados inconsistentes e não confiáveis, provavelmente porque os estudos focalizavam objetivos impostos aos sujeitos e não objetivos auto-escolhidos ou participativamente definidos. Os revisores apontam ainda que a única variável individual promissora em termos de associação com estabelecimento de metas é a Necessidade de Auto-Realização para a qual há algum suporte na literatura, porém os estudos de estabelecimento de objetivos não foram especificamente desenhados para testar esta associação. Pelas pesquisas sobre Necessidade de Realização sabe-se que indivíduos com alta Necessidade de Realização escolhem objetivos moderados, desde que sintam que a situação está sob seu controle, as chances de sucesso moderadas, recebam “feed-back” sobre seu desempenho e a tarefa seja intrinsecamente motivadora - nestas condições estes indivíduos se empenham muito para atingir os resultados pretendidos.

Outra conclusão apresentada com base em diversos estudos é a de que objetivos desafiadores são preferidos pelas pessoas com auto-confiança elevada, que também melhoram seus desempenhos a partir do “feed-back” recebido, e que podem até trabalhar muito sem receberem prêmios.

Quatro são os mecanismos pelos quais o estabelecimento de metas influenciam o desempenho das pessoas:

“por dirigir a atenção e a ação, mobilizando o dispêndio de energia e esforço, prolongando o esforço no tempo (persistência), e motivando o indivíduo a desenvolver estratégias relevantes para o atingimento dos objetivos.” (Locke, et al., 1981, pág. 145).

Assim, com base na literatura consultada, a relação feita entre empreendedores e estabelecimento de objetivos é indireta - pela relação já aceita entre pessoas com alta nAch e estabelecimento de metas, e não propriamente com empreendedores.

### *Necessidade de Poder*

Vários autores arrolados por Cooley (1991) como - T.V. Rao (1979), Welsh et al. (1978), Timmons, et al. (1977) - e Kets de Vries (1985) revelaram que além da alta Necessidade de Realização, os empreendedores de sucesso também apresentavam uma alta Necessidade de Poder. Conseqüentemente apresentam baixa necessidade de afiliação, assim são pessoas com necessidade e facilidade para influenciar e utilizar os outros, mostrando facilidade para liderar, e de lançar mão de suas habilidades para a consecução de objetivos empresariais.

Entretanto o próprio Timmons (1985) resumindo os resultados de pesquisas de 50 estudos destaca que os empreendedores acabam por ter poder, mas explica que a Necessidade de Poder não os mobilizaria em primeira instância, e sim a Necessidade de Realização. O poder seria uma decorrência de suas atividades e resultados de sucesso. Timmons alerta para o fato de que se a necessidade de poder e de influenciar prevalecer o empreendedor teria problemas em seu negócio decorrentes de um estilo autoritário não condizente com um ambiente que fomenta o crescimento e a realização.

Roberts (1991) destaca que em sua amostra de empreendedores tecnológicos a mediana fica com os empreendedores com moderada Necessidade de Realização e poder e baixa necessidade de afiliação

Vesper (1980) aponta que alguns pesquisadores adicionam a necessidade de conquistar, de criar e também a necessidade de poder.

Deve-se destacar aqui que quando McClelland insere a necessidade de poder para os empreendedores atrela sua manifestação a um dos estágios mais altos de

desenvolvimento do ego, o que modularia a expressão de poder em capacidade de persuasão e de utilização da rede de relacionamentos.

### ***Rede de Relacionamentos***

Amit, Glosten, and Muller (1993) citando Aldrich et al. 1987 afirma que estes encontraram que os empreendedores são possuidores de amplas redes de relacionamentos - de pessoas conhecidas - e através delas mantêm-se atualizado com as informações, obtém indicações de possíveis novos clientes e até de potenciais investidores.

Roberts (1991) aponta que entre os empreendedores tecnológicos que estudou encontra o tipo de personalidade inventora caracterizado pelo tipo ENTP: mais sociáveis sendo capazes de manter muitos relacionamentos, com orientação e interesses voltados para o exterior (pela Extroversão).

### ***Auto-Confiança***

Gasse (1996) afirma baseando-se em - Welsh et al. (1978), Timmons et al. (1977) (1978), e Jacobowitz et al. (1982) - que os empreendedores tendem a ter uma auto-confiança elevada.

Auto-confiança, flexibilidade, tolerância à ambigüidade, e disposição para aprender que são características de um ego maduro também foram associados ao desempenho de empreendedores de sucesso por vários autores como Timmons (1985) e Cooley (1991).

Muitos especialistas fornecem evidências destas características baseados em relatos e casos, porém parece-nos que elas não foram exaustivamente pesquisadas.

### ***Tolerância à ambigüidade***

Empreendedores teriam comparativamente a gerentes, maior tolerância à situações ambíguas segundo Schere (1982) e Sexton et al. (in Amit, et al., 1985).

De certa forma tolerância à ambigüidade é um conceito relacionado ao de incerteza; entretanto, Schere (1982, pág. 404,) afirma que a incerteza de fato é o estado mental resultante da vivência de uma situação ambígua. Prossegue colocando a definição de Norton (1975) que entende por tolerância à ambigüidade

“a habilidade de lidar efetivamente, isto é, sem experienciar desconforto psicológico ou medo, com situações ou informação que são vagas, incompletas, não estruturadas, incertas ou não claras”.

Schere conclui então que o papel do empreendedor pode ser concebido tanto como o de suportar a incerteza quanto o de tolerar a ambigüidade.

#### *Habilidades cognitivas*

Também foram adicionadas à lista de características dos empreendedores: capacidade para resolver problemas de forma inovadora, capacidade analítica e de planejamento, busca de informações, curiosidade, e percepção de oportunidade. Esta capacidade conceitual elevada é apontada pelo estudo de Welsh et al. (in Gasse, 1996). Há posições contrárias com respeito à capacidade de planejar e de prever como importante para a condução das atividades empreendedoras, muito embora pareçam relevantes ao analisar-se as funções desempenhadas pelos empreendedores. Como poucas pesquisas existem sobre a importância destas características para o sucesso dos empreendedores, a controvérsia permanece.

Palmer, citado por Vesper (1980) identifica ainda: a tendência de pensar antecipadamente, de trabalhar e se envolver mais com atividades que requeiram manipulação mental, e a preferência a trabalhar com especialistas.

Mais recentemente os estudos com enfoque nas teorias cognitivas tem procurado demonstrar que os empreendedores pensam de forma diferente das outras pessoas. Baron (1998), apoiado em outros autores, explica que a razão pela qual os empreendedores tenderiam a se arriscar mais é porque de fato eles encarariam a situação como única e destacada do passado, e decidiriam com base em suas previsões otimistas com respeito ao futuro. Encaram a situação como oferecendo mais oportunidades. Tenderiam

possivelmente a também estimar muito mais do que poderiam fazer em determinado tempo.

Outros dois fatores cognitivos são adicionados por Gatewood, et al. (1995) para explicar a persistência dos empreendedores: o primeiro deles relacionado às razões - explicações causais - oferecidas pelo empreendedor para entrar no mundo dos negócios. Estas explicações causais compreendem 3 dimensões: o locus desta causação, bem como a estabilidade desta causa e as intenções das pessoas envolvidas. O segundo fator é uma das dimensões do locus de controle (constructo de Rotter) - a eficácia pessoal, e que tem a ver com o grau de desejo do empreendedor de controlar a sua vida e destino.

Quanto ao primeiro fator que envolve o locus da causação, os autores ressaltam que seria diferente do locus de controle de Rotter, mas não explicam ou elaboram sobre esta diferença.

Gatewood et al. (1995) encontram que estes dois fatores encerram um poder preditivo tanto da persistência do empreendedor em seus esforços para abertura de sua empresa, quanto do sucesso desta empreitada, medido nesta pesquisa longitudinal de um ano, pelo real fechamento da primeira venda desta empresa. Além disto encontraram uma diferença de atribuição entre os empreendedores ligada ao gênero: os homens tendiam mais a apresentar locus de causação externa e estável como razão para iniciarem suas atividades empresariais - ter identificado uma necessidade ou nicho de mercado - ao passo que as mulheres tendiam a apresentar razões internas e estáveis para abrirem suas empresas. Estes dois estilos de atribuição permitiriam prever o sucesso do empreendedor.

### *Críticas:*

O processo empreendedor seria muito mais amplo e dinâmico e relacionado com o ambiente sócio-cultural-econômico do que podem explicar as teorias baseadas em traços de personalidade (Amit et al., 1993). Muito embora qualquer perspectiva sobre o fenômeno do empreendedor seja incompleta, e de fato há toda uma série intrincada de interrelações entre o indivíduo que empreende e o ambiente que o circunda, isto também



não quer dizer que este indivíduo não tenha estabilizado algumas características de comportamento, que representam a incorporação dos determinantes, das influências e dos modelos a que se expôs, e que possivelmente o indivíduo se volte para a opção empreendedora porque percebe que, em certa medida, se compatibiliza com sua forma de ser e com o que busca para si mesmo.

Outra linha de crítica questiona a direção da causalidade: estes traços/características estariam presentes no empreendedor antes de se iniciar nas atividades empreendedoras ou ele as desenvolveria por decorrência das situações, atividades, experiência depois de iniciar o empreendimento? Como já dissemos anteriormente, somente muitos estudos longitudinais poderão resolver esta dúvida

Muitos autores sustentam que todas estas características dos empreendedores são ou geneticamente determinadas ou desenvolvidas por experiências na infância. Particularmente relevante para nosso estudo é o debate sobre a possibilidade de que tais comportamentos possam ser aprendidos quer parcial ou totalmente. Vários estudiosos e pesquisas sugerem que experiências adquiridas mais tarde podem ser decisivas quer para a manifestação quer para o desenvolvimento de determinadas características empreendedoras.

Muito embora as experiências na infância sejam formadoras de traços básicos da personalidade, Gibb e Ritchie (in Cooley, 1991, pág. 32) reconhecem que na fase adulta o indivíduo exposto a novas situações e às interações com outros grupos sociais, angaria outras experiências e aprendizagens, podendo ter novas idéias para seu empreendimento e colocar-se novos objetivos.

Mischel (in Cooley, 1991) distingue 5 variáveis de aprendizagem cognitivo-social que servem como reguladoras do impacto que as novas situações e experiências vão ter sobre o indivíduo: 1. competências, 2. estratégias de codificação e constructos pessoais, 3. expectativas, 4. valores subjetivos e 5. sistemas auto-reguladores e planos.

Creemos que a maior evidência de que as situações novas podem impactar sobre o indivíduo e fazer com que este desenvolva características compatíveis com as funções e atividades do empreendedor é a apresentada por resultados de treinamento alcançados com empreendedores de primeira geração, como veremos na Seções 4.4.1 e 4.4.2.

### 3.3 No Que os Empreendedores se Distingüem dos Gerentes?

Brockhaus, Sr. (1982, pág. 40) aponta que Hartman, já em 1959, elaborou uma profunda e completa discussão sobre o que distinguiria o empreendedor do gerente; concordando com Weber ele assentou a distinção no fato de que o empreendedor é a “última fonte de autoridade formal na organização”.

Schere (1982, pág.407) apresenta uma tabela com as funções empreendedoras tal qual concebidas ou enfatizadas por economistas e historiadores, estes relacionados em ordem cronológica. Repetimo-la na Tabela 1 (pág. seguinte) para seguir seu raciocínio.

**Tabela 1** - Funções Empreendedoras segundo Economistas e Historiadores

<b>INOVAÇÃO</b>	<b>GERENCIAMENTO</b>	<b>ASSUMIR RISCO</b>
Marshall (Ec.)	Cantillon (Ec.)	Cantillon (Ec.)
Sumpeter (Ec.)	Say (Ec.)	Say (Ec.)
Baumol (Ec.)	Marshall (Ec.)	Marshall (Ec.)
Leibenstein (Ec.)	Knight (Ec.)	Shumpeter (Ec.)
Kirzner (Ec.)	Baumol (Ec.)	Knight (Ec.)
Cole (Hist.)	Leibenstein (Ec.)	Leibenstein (Ec.)
Cochran (Hist.)	Harbison (Hist.)	Kirzner (Ec.)
Easterbrook (Hist.)	Jenks ( Hist.)	
Harbison (Hist.)		
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>TOLERÂNCIA À INCERTEZA</b>	<b>CONTROLE E RESPONSABILIDADE FINAIS</b>
Marshall (Ec.)	Knight (Ec.)	Knight (Ec.)
Shumpeter (Ec.)	Leibenstein (Ec.)	
Knight (Ec.)	Kirzner (Ec.)	
Kirzner (Ec.)		
Chandler & Redlich (Hist.)		
Easterbrook (Hist.)		
Evans (Hist.)		
Harbison (Hist.)		

Fonte: Schere, 1982

Schere argumenta que das 6 funções apontadas somente duas não poderiam ser, como já fora demonstrado por Knight, em 1971, objeto de delegação. Portanto seriam

funções diferenciadoras entre o empreendedor e o gerente ou executivo: as de tolerância à incerteza, e a de controle e responsabilidades finais. De fato a existência da incerteza é a razão mesma do controle final e para que a última responsabilidade seja a do empreendedor.

Schere (1982) realizou uma pesquisa que confirmava a sua hipótese inicial: a de que empreendedores se distinguiriam dos gerentes/ executivos na maior tolerância dos primeiros à ambigüidade. Pelos dados encontrados ficou evidenciado significativamente numa das dimensões da escala utilizada - a da Inovação - que os empreendedores realmente se destacam dos executivos. Daí o autor conclui que

“a predisposição à inovação ou mudança pode ser a condição necessária, se não a suficiente para que tal ato (ato de empreender) ocorra” ( Schere, 1982, pág.406).

Ainda nesta mesma linha de discussão: Sexton e Bowman (1985) afirmam que o empreendedor é muito mais do que um executivo capaz:

“não é suficiente que ela ou ele seja uma pessoa de negócios ou um executivo capaz. Este é um pré-requisito necessário, mas ela ou ele também precisa ser muito mais do que isto”.

Segundo estes autores as pesquisas demonstraram que o empreendedor apresentaria em um grau mais acentuado traços e características de comportamento que os distinguem de gerentes os executivos:

- 1- tolerância à situações ambíguas;
- 2- preferência pela autonomia (independência);
- 3- resistência à conformidade;
- 4- preferência por relações interpessoais impessoais, mas socialmente adequadas;
- 5- propensão por tomar riscos moderados;
- 6- rápida adaptação às mudanças;
- 7- baixa necessidade de suporte/ apoio.

Ginsberg e Bucholtz (1989), após revisar estudos realizados em 25 anos, concluem que dadas as diferentes definições operacionais de empreendedores e não empreendedores, as diferenças em metodologias e instrumentos utilizados, diferentes tamanhos de amostras, bem como das características estudadas, não se poderia concluir taxativamente de que os empreendedores constituiriam uma “raça à parte”. Entretanto, afirmam que por serem

“os empreendedores um subgrupo especial dos gerentes, eles deveriam ser comparados aos outros gerentes, e não com a população em geral. Caso contrário, se torna impossível conhecer se as diferenças se devem ao papel de empreendedor em particular ou ao papel de gerência em geral” (Ginsberg et al., 1989, pág. 40).

Para que se conheçam as diferenças de personalidade dos empreendedores recomendam que os estudiosos enfoquem 4 grupos que variam ao longo de 2 grandes variáveis - as de criatividade e inovação, e as de autonomia de decisão e de risco financeiro. Os 4 grupos seriam: os empreendedores independentes, os gerentes-proprietários de negócios, os empreendedores corporativos e os gerentes corporativos.

Timmons (1985, pág. 140) afirma que haveria alguma superposição entre as funções e atividades dos gerentes e empreendedores, sendo que os empreendedores seriam mais orientados para identificar e aproveitar as oportunidades e os “gerentes seriam mais dirigidos para recursos e manutenção”. Esta mesma conclusão foi apresentada por Aldrich e Zimmer (1986).

### **3.4 Competências Características de Empreendedores de Sucesso**

Uma questão recorrente é a de por que alguns empreendedores obtêm sucesso e outros não, quais são as características, comportamentos ou atitudes que os diferenciam. Hornaday e Churchill (1987) ao examinar 227 artigos publicados entre os anos de 1981 e 1986 nos anais das conferências promovidas pelo Babson College para verificar as tendências na área de pesquisa sobre empreendedorismo concluíram que, naquele período, o tópico mais popular ainda era o das características pessoais dos empreendedores: 15% do total dos artigos apresentados enfocavam este assunto, chegando a representar 30% do total de artigos apresentados no ano de 1986.

Há na literatura registros de diversos estudos apontando características de comportamento de empreendedores, alguns deles baseados em pesquisas de alguma

característica ou traço; e algumas listas chegaram a ser organizadas por estudiosos do assunto ou instituições.

McClelland (1987) afirma que estas listas foram geradas na maioria perguntando-se a “experts” quais seriam, no ponto de vista deles, os traços característicos dos empreendedores ou inquirindo-se os próprios empreendedores a que se devia o seu sucesso. Portanto, seriam listas não baseadas solidamente em pesquisas e com mensurações das características.

Sendo assim, nos anos 1983 e 1984, com suporte da USAID, McClelland, através de sua empresa McBer, encabeçou uma grande pesquisa internacional, em que procurou responder que características, além da já provada Necessidade de Realização, eram chaves para o sucesso do empreendedor.

Esta pesquisa foi reconhecida pela

“Fundação Nacional de Ciências dos EUA e outros como um dos poucos esforços sérios para prover uma base empírica para determinar os comportamentos específicos associados com empreendedores de sucesso” (Cooley, 1991, pág. 42)

A pesquisa baseava-se na aplicação da metodologia de análise de competências do trabalho (“job competence analysis”) em que são selecionadas duas amostras em função de um critério, e se procura determinar que características levam um grupo a ter um desempenho superior a outro.

A pesquisa foi realizada em 3 países em desenvolvimento, propositamente em 3 continentes distintos, justamente para poder verificar se as características dos empreendedores de sucesso eram similares, a despeito das enormes diferenças sociais e culturais. Tanto na Índia, quanto no Equador como no Malawi, foram solicitados aos juízes que nominassem os empreendedores mais bem sucedidos que conhecessem, sendo que foram selecionados para a amostra aqueles com maior número de indicações. Desta forma foram identificados em cada segmento econômico - indústria, comércio e serviços - 12

empreendedores de sucesso e também 12 cuja performance empreendedora não havia sido destacada pelos juízes como de muito sucesso.

Portanto, em cada país a amostra foi de 72 empreendedores, ou seja, 216 no total. Todos eles foram entrevistados segundo a técnica desenvolvida pela McBer - Entrevista de Eventos Comportamentais (baseada na Técnica de Incidentes Críticos de Flanagan). Desta forma foram registrados com recurso de gravação, histórias completas e detalhadas da vida dos negócios destes empreendedores - de eventos críticos de sucesso e de insucesso.

Além desta técnica os entrevistadores também colheram dados sobre o “background” dos empreendedores e obtiveram dados sobre os resultados de seus negócios nos últimos 3 anos, tais como: percentagem de lucros, aumento de vendas, em quantos locais eles operavam. Estes dados permitiram comprovar e separar os grupos de sucesso dos de desempenho médio.

As entrevistas foram transcritas e inicialmente vários juízes procuraram analisar as entrevistas realizadas com os empreendedores hindus de sucesso bem como os de desempenho médio para identificar se existiam de fato competências diferentes. As competências a que chegaram foram então verificadas em entrevistas de empreendedores do Equador e do Malawi.

O objetivo do trabalho foi chegar à identificação e à codificação mais objetiva possível das várias competências, de tal forma que os códigos “eram as próprias descrições dos pensamentos e atos que exemplificavam a competência” (McClelland, 1987,pág.223).

Da lista de competências gerada foram eliminadas as menos frequentes e aquelas que não permitiam diferenciar entre os empreendedores de sucesso e os de resultados médios. Chegaram assim a uma lista de 20 competências presentes nos 3 países e nos

diversos segmentos de negócios. Estas serviram para codificar todas as transcrições das entrevistas de forma a permitir as análises estatísticas subseqüentes.

Diversas análises estatísticas foram então empregadas: análise fatorial, regressão múltipla, análise discriminante, e análise de variância multivariada. Obteve-se então uma lista de 9 “core competences”, ou seja, competências que significativamente diferenciavam os empreendedores de sucesso daqueles de desempenho médio independentemente do país ou do segmento de negócio. Foram grupadas em 3 blocos:

***Pró-atividade:***

1. Iniciativa
2. Assertividade

***Orientação para a Realização***

3. Percepção e Ação sobre as Oportunidades
4. Orientação para a Eficiência
5. Preocupação com a Alta Qualidade do Trabalho
6. Planejamento Sistemático
7. Monitoramento

***Comprometimento com os Outros***

8. Comprometimento com o Trabalho Contratado
9. Reconhecimento da Importância dos Relacionamentos de Negócios

A surpresa nesta pesquisa, pelo menos até esta etapa (visto que este artigo de McClelland se baseou no segundo relatório anual para a USAID, datado de 25/03/86), fica por conta de algumas características apontadas por diversos estudiosos ou listas, mas que não foram capazes de discriminar entre os empreendedores de sucesso daqueles de apenas desempenho mediano. São as que seguem:

- 1- Auto-Confiança
- 2- Persistência



- 3- Persuasão
- 4- Utilização de Estratégias de Influência
- 5- Expertise
- 6- Busca de Informação

O próprio McClelland aponta que as limitações da técnica de entrevista e da metodologia - esta por não envolver amostras de não empreendedores - talvez possam ser responsáveis por tal eliminação. Porém, também poderia ser que as competências eliminadas fossem de limiar (“threshold”): por exemplo, pode ser que uma certa dose de persuasão seja necessária para que alguém considere se tornar um empreendedor, porém uma dose extra de persuasão não seria o que faria a diferença entre o desempenho médio e o de sucesso como empreendedor. Somente outros estudos poderiam responder a estas questões.

Também foram investigados fatores mais objetivos como - número de negócios iniciados anteriormente, número de familiares que possuem negócios próprios, ocupação dos pais, nível de escolaridade e outros - para verificar se correlacionar-se-iam positivamente com sucesso no negócio, porém os resultados foram infrutíferos.

Uma avaliação interna efetuada pela própria USAID (1991) reporta que na revisão de meio de projeto após a Fase I da pesquisa - que supostamente deveria ter envolvido centenas de empreendedores, e os resultados “não teriam sido muito encorajadores”, e dadas as limitações de orçamento seu escopo foi reduzido. Para a Fase II foi enfocada a “qualidade da coleta de dados e análise”.

Para a etapa posterior da pesquisa, a McBer desenvolveu medidas para treze competências - as nove apontadas como indicadoras do empreendedor de sucesso e outras categorizadas como promissoras em outros segmentos de negócios/países, e eliminou aquelas que o empreendedor só desenvolveria quando estivesse realmente atuando à frente de um negócio.

No estudo de acompanhamento no Malawi, 13 competências foram medidas numa entrevista de eventos comportamentais mais simplificada - Entrevista Enfocada (ver Seção 6.3.3), e também em questionários, além da medida da Necessidade de Realização. A amostra foi constituída por 48 empreendedores com superior desempenho e 45 com desempenho médio, cujas indicações foram ratificadas pelos indicadores do negócio coletados durante as entrevistas.

Os questionários objetivos falharam em discriminar em qualquer das 13 competências os empreendedores de sucesso dos medianos. As entrevistas obtiveram melhor resultado, talvez “por suscitar comportamentos espontâneos dos empreendedores” (McClelland, 1987, pág. 230)

Um segundo estudo foi desenvolvido também no Malawi, desta feita com 7 das nove “core competences”, e cinco delas revelaram maior poder de discriminação dos empreendedores de sucesso: Iniciativa, Assertividade, Orientação para Eficiência, Planejamento Sistemático e Comprometimento com o Trabalho Contratado. A diferença foi significativa no nível de .05. Os mais sucedidos também obtiveram melhores escores na Necessidade de Realização, (e escores mais baixos do que os empreendedores medianos nas Necessidades de Poder e de Afiliação).

As duas outras competências: Perceber e Agir sobre as Oportunidades, e Preocupação com a Alta Qualidade do Trabalho, desde o primeiro “follow-up” haviam apontado pequenas diferenças a favor dos mais sucedidos.

McClelland apontava que outras questões ficavam abertas demandando estudos longitudinais de não empreendedores para verificar se estas competências já eram mais desenvolvidas inicialmente ou fruto da experiência. Também era seu propósito estudar os efeitos do treinamento nestas “core competences” na obtenção de sucesso dos empreendedores dos países menos desenvolvidos; porém, mudança de gerente associada a corte de verbas impediram estas etapas.

Alguns destes achados nesta pesquisa diferem quando examinados através de outra fonte, qual seja através do resumo oferecido por Cooley (1991), baseado no Relatório Final desta pesquisa para a USAID redigido por R. S. Mansfield et. al. em Abril de 1987.

Cooley (1991) apresenta o sumário das 20 competências usadas nas codificações das entrevistas dos 3 países na primeira parte da pesquisa com resultados das diferentes análises estatísticas. A partir daí concorda que elas foram reduzidas por uma série de critérios a 13 competências, porém sua listagem relaciona 14, que são:

- “1. Iniciativa
2. Percepção e Ação sobre Oportunidades
3. Persistência
4. Busca de Informação
5. Preocupação com a Alta Qualidade do Trabalho
6. Comprometimento com o Trabalho Contratado
7. Orientação para a Eficiência
8. Planejamento Sistemático
9. Resolução de Problemas
10. Auto-confiança
11. Persuasão
12. Utilização de Estratégias de Influência
13. Assertividade
14. Reconhecimento da Importância dos Relacionamentos de Negócios”

Cooley (1991) relata que a segunda etapa da pesquisa envolveu 2 países: Índia e Malawi. Neste último país, além dos 48 empreendedores de sucesso e dos 45 medianos já citados, a amostra incluiu também 38 empreendedores iniciando seus negócios, e 30 potenciais empreendedores, perfazendo 161 pessoas. Afirma que os instrumentos utilizados falharam em discriminar estatisticamente os diferentes grupos talvez pelo baixo nível de competências apresentadas, porém as diferenças foram na direção esperada.

Na Índia 46 empreendedores de sucesso e 46 empreendedores medianos foram avaliados com todos os instrumentos. Na Índia as competências consideradas estatisticamente significativas ao nível de .05 tanto no escore total das CCE's quanto individualmente foram 7:

1. Percepção e Ação sobre as Oportunidades
2. Persistência \*
3. Busca de Informação \*
4. Comprometimento com o Trabalho Contratado
5. Planejamento Sistemático
6. Auto-Confiança \*
7. Utilização de Estratégias de Influência \*

Sinalizamos com asterisco as 4 competências em que há divergência absoluta entre o artigo de McClelland (1987) e o sumário do relatório de Mansfield tal como apresentado por Cooley (1991). Porém a divergência maior prende-se ao fato de que as análises estatísticas efetuadas com o grupo do Malawi constam no Relatório Final como não tendo discriminado significativamente os grupos de empreendedores de sucesso dos medianos e que os resultados significativos basearam-se na amostra indiana.

Em documento interno da USAID (1991) avaliando o Relatório Final apresentado pela McBer as conclusões a que chegaram dois revisores (Frank H. Denton, um cientista social senior, e Peggy Pertzsch, candidata a Doutorado por Wisconsin) foi de que os resultados não revelavam “um padrão consistente e claro” de que os empreendedores de desempenho superior teriam alta Necessidade de Realização. Apontam que dos dados emerge de forma não muito forte, mas consistente, o dado de que os empreendedores que se dedicam a estar sempre atualizados com o conhecimento relativo a seus negócios teriam mais chances de apresentar bons resultados em suas empresas. Outro padrão - mais fraco que o anterior - porém consistente - foi o de empreendedores com bom monitoramento e bom nível de informações gerenciais teriam mais probabilidades de ter mais sucesso.

Outras conclusões apresentadas foram de que o estudo não conseguiu provar a possibilidade de previsão de sucesso de empreendedores a partir de traços de personalidade; no entanto, adicionam que também não conseguiu provar de que os traços de personalidade “não teriam um papel na determinação do sucesso do negócio”. Afirmam também que a pesquisa não teria oferecido evidência ou prova suficiente de que o treinamento em traços de personalidade específicos provocariam melhoria no desempenho

da empresa. Em particular, esta última conclusão nos pareceu não pertinente. Ela se aplica sim, à revisão que fizeram dos resultados apresentados pelo MSI (1990) sobre o programa de treinamento baseado nas CCE's.

Percebe-se, portanto, que este assunto está longe de estar sedimentado, e de que mais evidências são necessárias para que se possa chegar a conclusões mais seguras.

### **3.5 Tipos de Personalidade do Empreendedor**

A classificação de empreendedores pela forma de operar como a de Vesper (1980), como vimos, não coincide com o enfoque que procura identificar diferentes tipos de personalidade entre os empreendedores. Este último enfoque se afasta, portanto, da concepção de que os empreendedores tenderiam a assumir somente um tipo de personalidade.

Hornaday e Bunker (1970) reportam que Smith, já em 1967, distinguia dois tipos de empreendedores: o Artesão - limitado por sua extração cultural e pelo baixo envolvimento social - e o Oportunístico - apresentando melhor formação educacional e envolvimento social, mais agressivo e focado no desenvolvimento e crescimento do empreendimento a longo prazo.

O tipo Artesão de Smith poderia também estar incluído entre os empreendedores que operam de forma autônoma, não esgotando esta categoria, que também abrigaria, segundo Vesper (1980), os profissionais liberais. Já os empreendedores Oportunísticos poderiam, a nosso ver, estar entre os Formadores de Equipes como apontado por Vesper, mas também entre o Multiplicadores de Padrão e os Exploradores de Economias de Escala, e por que não, alguns dentre os Inovadores Independentes (ver o caso de um Bill Gates).

Woo et al. (1991) dedicam todo um artigo discutindo as tipologias dos empreendedores. Reconhecem a diversidade dos empreendedores, que apesar de

apresentarem traços comuns, se diferenciariam entre eles em termos de diversos critérios, por exemplo: objetivos, motivações, estilos de gerenciamento, preferências por se dedicar e ocupar mais tempo resolvendo ou agindo sobre diferentes tipos de problemas, além da diversidade em termos de experiência anterior, formação educacional, idade e outras.

Estes autores apontam duas categorias do que eles denominam como tipologias de empreendedores:

⇒ as **classificações especiais** que se baseiam em poucos critérios ou atributos, como as seguintes:

- ◇ tipologia de Smith (1967) - artesão (motiva-se pelo trabalho em si) e oportunista (focado no desenvolvimento e crescimento do empreendimento a longo prazo);
- ◇ de Filley e Aldag (1978) - de artesanato (lembra o tipo artesão), promoção (que exploram oportunidades temporárias) e administrativo (aqueles que preferem planejar e utilizar controles escritos, sendo provavelmente suas empresas grandes e complexas);
- ◇ de Dunkelberg e Cooper (1982) - artesão, orientado para o crescimento (lembraria o oportunista, no entanto apresentaram taxa menor de crescimento do que os independentes) e o independente (motivados pela necessidade de autonomia, que apresentaram neste estudo as maiores taxas de crescimento);

⇒ as **classificações gerais** baseadas em muitos critérios ou atributos, havendo casos em que atinge-se até 55 critérios. Como exemplos podemos citar:

- ◇ Smith (1967) e Smith e Miner (1983) utilizaram como critérios para diferenciar os tipos - orientação social, educação e experiência, estilo gerencial, estratégias funcionais, formalização de processos, e competição existente no ambiente;
- ◇ Filley e Aldag (1978 e 1980) que teriam utilizado e se baseado em conjunto ainda mais amplo de critérios: 45 a 55 características, que incluem além de

alguns dos já citados, atitudes com relação aos empregados, grau de mudança antecipada.

Observação: todos os autores constantes nestas duas classificações constam in Woo et al. (1991).

As tipologias mais recentes tendem a se basear em estudos empíricos que analisam muitas variáveis - sendo classificações gerais portanto, enquanto que as classificações especiais se baseiam em concepções teóricas, e geralmente correspondem aos primeiros estudos na área.

Woo et al. (1991) não afirmam textualmente a partir de quantos critérios uma classificação seria considerada como geral, porém na pesquisa que efetuaram e descrevem neste mesmo artigo, eles próprios consideraram geral uma classificação baseada em 3 critérios.

As classificações especiais por utilizar poucos critérios como que “forçam” a diferenciação pela inclusão dos indivíduos necessariamente em um dos subgrupos, o que resulta em maior homogeneidade pela pouca variância dentro dos subgrupos. Tal não acontece com as classificações gerais, que por serem multi-critério, abrigariam maior variância dentro dos subgrupos, visto que os indivíduos não pontuam igualmente nos critérios escolhidos e pontuam diferentemente nos diversos critérios omitidos; portanto, quanto maior o número de critérios utilizados, maior a variância dentro dos subgrupos.

Portanto, uma crítica que fazem aos estudos anteriores sobre tipos de empreendedores é a de que, ao não reconhecer o efeito que estas classificações provocam nas variâncias, resulta no fato de que os especialistas e pesquisadores mesmo utilizando a mesma denominação para designar os tipos (como sucede com a utilização dos dois tipos de Smith - Artesão e o Oportunista) podem estar abrigando diferenças entre os subgrupos amostrados, devido aos diferentes critérios escolhidos.

Estes autores enfatizam ainda que, em vários casos de classificações gerais, indivíduos não típicos (os que ficam a meio de caminho entre os diferentes tipos) são descartados dos estudos, sem que se os examine mais detidamente para verificar por que exatamente não se encaixariam, e quais as relações que podem ser derivadas deste fato.

No levantamento que Woo et. al. (1991) efetuaram com um grupo de 510 empreendedores que responderam a questionários em dois anos consecutivos, as classificações se basearam em 3 diferentes combinações dos critérios:

- metas, “background” (educação e experiência) e estilo gerencial

Chegaram a identificar:

- utilizando a classificação por metas os tipos encontrados foram os Independentes e os Construtores de Organização (pela descrição fornecida lembram um tipo Gerencial);
- utilizando a classificação por metas e educação e experiência as análises apontaram para os tipos Artesão e Administrativo;
- na classificação segundo metas , educação e experiência e estilo gerencial os tipos foram Artesão e Administrativo.

Concluíram que as diferentes escolhas de critérios produziram diferentes agrupamentos dos empreendedores, e isto aconteceu mesmo com a utilização da mesma amostra, que respondeu aos mesmos instrumentos, com a mesma definição operacional dos critérios. As diferenças consideradas estatisticamente significantes segundo classificação especial são diluídas e perdem a significância com o aumento do número de critérios utilizados. E, os empreendedores individualmente considerados “freqüentemente mudavam de grupo (tipos) ao serem adicionadas variáveis das classificações”.

Mesmo se criticando que uma das variáveis utilizadas - a de objetivos - forçava uma exclusividade de motivações quando em verdade poderiam ocorrer simultaneamente, fica a evidência apresentada por Woo et al. (1991) que nos leva a questionar a aparente concordância entre os diversos estudos na área. Eles por vezes chegam às mesmas classificações a partir de amostras diferentes, com instrumentos diferentes e com definições



não idênticas das variáveis-critérios, utilizando muitas vezes empreendedores em diferentes setores, ramos de atividade diferentes.

Assim, alertam que:

- \* os resultados encontrados em pequenas amostras e estudos que não replicam exatamente as mesmas condições, podem ter sido indevidamente generalizados para a população;
- \* apesar de útil uma classificação como a de Smith - artesão e oportunista - pode ter sido exageradamente acentuada em termos de suas possibilidades de predição;
- \* dado que os diferentes estudos baseiam-se em número e definições diferentes das variáveis critério, além de não replicarem as mesmas condições, resultados que correlacionam tipos de empreendedores a objetivos, desempenho, estilo gerencial, estratégia etc, podem em verdade estar revelando ligações entre, por exemplo estilo gerencial e desempenho, ao invés de estar refletindo a relação entre tipo de empreendedor e desempenho;
- \* ainda não se conhece bem os efeitos das diferentes características empreendedoras sobre seus desempenhos, bem como não se conhece ainda a incidência destas características na população dos empreendedores, daí não se poder precisar o impacto delas nas classificações.

Em função destas conclusões recomendam que:

- \* os estudos sobre tipos de empreendedores devem se apoiar solidamente em quadros teóricos de referência, definindo muito bem as razões das escolhas das variáveis, e esclarecendo sobre as variáveis não incluídas;
- \* que devam ser tentados outros constructos de tipos, fugindo-se dos já freqüentemente citados e testados, sobretudo das cômodas e aparentemente seguras classificações em dois tipos.

Ainda explorando os diferentes tipos de empreendedores, mais recentemente Miner (1996 e 1997) descreve 4 tipos, que segundo ele corresponderiam a 4 diferentes tipos de personalidade, com trajetórias e carreiras distintas, com formas distintas de operar, preferências distintas por tipos de problemas, e cada qual com seus pontos fracos ou armadilhas a evitar para não comprometer as possibilidades de sucesso como empreendedor.

A pesquisa efetuada por Miner (1996 e 1997) lança mão de diferentes critérios, portanto sua tipologia corresponde a uma classificação geral.

Miner (1996) relata que seus resultados remontam a um estudo efetuado ao longo de 7 anos em que ele e diferentes colaboradores reuniram uma amostra de:

- \* 100 empreendedores já estabelecidos (10 a 20 indivíduos por ano) e que freqüentaram um programa de desenvolvimento para empreendedores na Universidade Estadual de Nova Iorque em Buffalo (SUNY Buffalo)
- \* mais 150 alunos de um curso sobre Empreendedorismo no programa MBA (esta amostragem reunida ao longo de cinco anos).

No caso dos empreendedores, além de apresentações sobre suas empresas, eles se submeteram a 18 tipos de testes/ escalas para mensurar diferentes características de personalidade (as escalas e questionários utilizados são citadas num dos anexos do livro, 5 dos quais sinalizados como tendo feito parte da bateria inicial). Com base nas apresentações e resultados dos instrumentos utilizados Miner (1996) construiu hipóteses de como seria o ajuste ou não entre os empreendedores e suas empresas, e realizou entrevistas pessoais para esclarecê-los. Além disto foram realizadas entrevistas de “follow-up” em suas empresas.

Os estudantes, além dos Planos dos Negócios que pretendiam abrir, também responderam a muitos dos questionários e escalas utilizados com os empreendedores. O “follow-up” deles foi realizado num período de 6 anos, através de cartas e telefonemas.

Segundo Miner (1997) alguns dos instrumentos utilizados foram selecionados em função da “relevância para empreendedorismo” e porque eram “curtos, pontuáveis facilmente e úteis para ensinar as características às pessoas”. Parece-nos que alguns foram utilizados para mensurar determinadas características de comportamento do empreendedor e outras escalas para prever o sucesso do empreendedor.

Para cada tipo de personalidade hipotetizado, determinados escores das escalas foram agregados de acordo “com considerações conceituais” (Miner, 1997, pág. 5). Alguns dos instrumentos forneciam apenas um escore e outros, mais de um escore. A distribuição dos escores foi dividida em 3 faixas “não necessariamente iguais” e estas diferentes faixas receberam pontuações de 2 até 0 de acordo com o nível de intensidade do escore esperado em determinado tipo de personalidade padrão: se fortemente associado o escore recebia pontuação 2; quando não contribuía para o padrão seria 0, e 1 para o nível de associação intermediário. Miner (1997, pág. 5) afirma textualmente que “nenhum procedimento matemático como análise fatorial foi envolvido”.

Assim chegou a determinar 4 tipos de personalidade de empreendedores;

- 1- Realizadores Pessoais
- 2- Verdadeiros Gerentes
- 3- Empáticos Supervendedores
- 4- Especialistas Geradores de Idéias

Afirma que estes padrões de personalidade poderiam:

- \* estar ausentes no indivíduo que então careceria de um forte padrão de personalidade empreendedora;
- \* apresentar um único padrão forte, se aproximando portanto de determinado padrão típico;
- \* ser o caso de empreendedores complexos com mais de um padrão forte de empreendedor, podendo ocorrer casos com 2, 3 e até 4 padrões.

Esclarece o autor que no caso de empreendedores complexos estes fortes padrões poderiam ocorrer seqüencial ou concomitantemente. De acordo com Miner quanto mais

padrões o indivíduo possuir mais “provável de que o sucesso (crescimento) como empreendedor seja atingido” (Miner,1997, pág. 2).

Damos a seguir uma breve descrição dos tipos:

*Realizadores Pessoais:*

Correspondem à clássica descrição de empreendedor, e quase todas as características se superpõem com aquelas apontadas por McClelland que correspondem às pessoas com alta Necessidade de Realização. Miner (pág. 9-10, 1996) arrola 7 características: “1) Necessidade de Realização; 2) desejo de obter “feed-back”; 3) desejo de planejar e estabelecer metas; 4) forte iniciativa pessoal; 5) forte comprometimento pessoal com a sua organização; 6) crença de que uma pessoa faz a diferença; e 7) crença de que o trabalho deve ser guiado por metas pessoais, e não pelas metas de outros” (Miner, 1996).

*Verdadeiros Gerentes:*

Miner (1996) encontrou pelo menos 6 características:

1. desejo de ser um líder corporativo;
2. capacidade de decisão;
3. atitudes positivas para com as figuras de autoridade;
4. desejo de competir;
5. desejo de poder e
6. desejo de se destacar da multidão.

Normalmente o Verdadeiro Gerente perseguiria uma carreira dentro de organizações, e a sua guinada para o empreendedorismo dar-se-ia, segundo Miner, ou por dificuldades em sua carreira ou até mesmo desemprego, ou para aproveitar uma grande oportunidade.

Este autor (Miner, 1996) encontrou ainda que muito frequentemente o Verdadeiro Gerente também apresenta um outro tipo de empreendedor: “possuem outro forte padrão 82% das vezes”. Muito frequentemente é também um Realizador Pessoal, ou ainda um Especialista Gerador de Idéias. (Da amostragem de 100 casos, 27 não possuíam padrão

típico, 38 eram complexos, dos quais 27 possuíam 2 padrões; não dá para saber quantos destes eram Verdadeiros Gerentes).

Interessante notar que se destaca neste tipo de empreendedor a necessidade de poder, de exercer influência sobre outras pessoas, de liderar, de se destacar.

Miner alerta que neste caso o empreendedor venderia de forma mais dura do que o tipo seguinte que é o do Empático Supervendedor. Este tipo teria como características: 1) capacidade de entender e sentir com o outro (empatia); 2) desejo de ajudar os outros; 3) crença de que os processos sociais são muito importantes; 4) necessidade de ter forte relacionamentos positivos com outros; e 5) crença de que a força de vendas é crucial para executar a estratégia da empresa.

Para este tipo as vendas seriam um subproduto das boas relações estabelecidas entre o empreendedor e as pessoas, portanto a abordagem à vendas seria suave, colocando em primeiro plano a ajuda às pessoas.

Este tipo de empreendedor, segundo Miner teria um leque de competências bem mais estreito, e bastante focalizado em vendas, e recomenda que para terem sucesso “sigam a Rota de Vendas com grande persistência arranjando para que outras pessoas cubram as outras funções do negócio que não as de vendas e marketing” (pág. 55).

O último tipo é denominado Especialista Gerador de Idéias, que tem as características seguintes: 1) desejo de inovar; 2) amor às idéias; 3) crença de que o desenvolvimento de novo produto é crucial para atingir a estratégia da empresa; 4) bom nível de inteligência; e 5) desejo de evitar riscos (quase como uma compensação pelo entusiasmo pela novas soluções e idéias).

Miner (1996) salienta que este tipo tem algo do Realizador. Seria no entanto uma pessoa que se daria bem com outros, flexível e disposta a delegar, a dividir o poder. Não abre mão da independência, e tenderia a possuir alta tolerância a situações ambíguas,

desgostando e se afastando de situações altamente estruturadas ou cheias de normas. São orientados para o futuro, e utilizam sua intuição (lembra o tipo Intuição junguiano), bem como informações objetivas para decidir e concluir.

São mais propensos ao risco do que os outros tipos, daí terem quase que um mecanismo de salvaguarda como compensação. Assim, procuram diminuir o risco. (talvez sejam Introversos, se seguirmos a tipologia junguiana, daí não se arriscarem).

De acordo com Miner (1996, pág. 93) teria mais chances de sucesso se possuir também um outro forte tipo de empreendedor, caso contrário devem se limitar à “Rota de Geração de Idéia” e “focalizar no papel visionário da empresa”.

Consideramos que Miner apresenta vários pontos fracos em sua metodologia:

- não fornece qualquer informação sobre dados de validade e fidedignidade dos instrumentos escolhidos para mensurar características e prever sucesso dos empreendedores;
- além das 5 escalas que parecem obrigatoriamente ter feito parte das baterias a que se submeteram os empreendedores, não se informa que empreendedores responderam a quais outras escalas e questionários;
- omite os critérios utilizados para definir os pesos atribuídos aos escores obtidos nas escalas e questionários;
- omite o número de casos encontrado em cada tipo ou o número encontrado em cada combinação dos empreendedores complexos;
- faz generalizações baseando-se em percentagens encontradas sobre poucos casos - do total de 100, 27 não eram típicos de qualquer padrão, 38 eram complexos (todas as combinações), portanto os tipos “puros” corresponderam a 35 casos;
- da amostra de 100 casos foram obtidos dados de sucesso das empresas de 84 casos, e há omissão dos critérios que utilizou para distinguir as diferentes categorias de sucesso;

- apesar de sua amostra compreender 150 casos de estudantes, suas análises e conclusões fazem referência e parecem se apoiar somente nos 100 empreendedores; apenas no capítulo do livro de 1996 - referente à educação e treinamento dos empreendedores - é que utiliza casos de estudantes para ilustrar suas posições;
- não há qualquer teste de hipóteses e análise estatística.

Apesar desta fraqueza metodológica, 3 dos tipos propostos por Miner correspondem a tipos conhecidos na literatura: o Realizador, que corresponde ao clássico tipo de Empreendedor; o Verdadeiro Gerente parece guardar similaridade com o Administrativo de Filley e Aldag (1978), de Woo, Cooper e Dunkelberg (1991), com o tipo Gerencial de Lafuente e Salas (1989) ou os Gerentes de Braden (1977) (ver Woo et al., 1991).

Quanto ao Especialista Gerador de Idéias, este tipo parece lembrar a função de inovação tão enfatizada por Schumpeter e por Drucker, entre outros, e o Empreendedor Tecnológico de Roberts (1991). Parece que o próprio Smith reconhecia a existência de outros tipos, sendo um deles o “Empreendedor Inventor”.

Novidade é o conceito do tipo de empreendedor Empático Supervendedor, que entretanto como o próprio Miner aponta, tem sérias limitações, que deveria sempre se ater à área de Vendas e Marketing, e à função estratégica de criar a visão para a empresa, mas que se não for ladeado por sócios ou profissionais que assumam as outras funções da empresa, correrá sério risco de não ter sucesso. Suas características - a de alta necessidade de afiliação, de conformidade, de dificuldade para ter posições independentes, dificuldade para lidar com situações conflitivas, não encontram suporte nas pesquisas efetuadas segundo o enfoque das teorias de traços de personalidade.

Queremos ainda sinalizar que os tipos junguianos de personalidade poderiam ser uma interessante linha de pesquisa. De nossa análise da literatura nos deparamos apenas

com um autor em que havia menção do tipo ENTP relacionado aos empreendedores tecnológicos (Roberts, 1991)

Este enfoque - tipos de personalidade de empreendedores - é bastante interessante e até promissor - porém, como já demonstramos e embasamos, está fora do quadro referencial teórico - teoria de traços de personalidade - que dá embasamento ao Empretec.



### 3.6 Perfil de Empreendedores Brasileiros

Dos poucos estudos feitos no Brasil podemos apontar o realizado por Mello (1995), que fez um levantamento dos dados de 477 empreendedores e potenciais empreendedores selecionados e treinados pelo Empretec durante os anos de 1993 e 1994 em 5 Estados Brasileiros.

Os dados foram coletados dos Questionários de Inscrição para o Empretec e dos resultados das Entrevistas Enfocadas (Perfil nas CCE's).

O autor apresenta informações mais detalhadas sobre os 83 participantes de 3 Seminários realizados na cidade de São Paulo no segundo semestre de 1994. Reproduzimos a seguir alguns dos dados encontrados por ele.

#### Caracterização da Amostra:

71% deles possuíam Escolaridade Superior, 30,5% eram Engenheiros, 27% Executivos, 8,5% Psicólogos, 8,5% Médicos/ Dentistas, 5,0% de Professores, 5% de Economistas e o restante de outras profissões quase todas de nível superior.

Sexo: 72% de Homens e 28% de Mulheres

Idade todos acima de 21 anos (não apresentou média de idade)

64% Casados, 87% proprietários de seus próprios negócios, sendo que 65% dos participantes declaravam ter trabalhado neles. 34% eram primogênitos. Apenas 13% nunca tinham iniciado negócios próprios antes. Apenas 9% declarava não ter tido capital próprio para iniciar os seus negócios.

Dos escores resultantes das Entrevistas Enfocadas, Mello transformou os 5 pontos possíveis por competência em percentuais. Assim, os escores médios encontrados na amostra nacional de 477 empreendedores ou potenciais empreendedores, quanto na amostra do Estado de São Paulo, são apresentados na Tabela 2 seguinte, tanto na forma percentual, como transformando-os em pontos brutos para permitir posteriormente a comparação com a nossa amostra:

**Tabela 2** - Escores médios das CCE's em percentuais e pontos brutos amostra de São Paulo e Nacional

CCE's	Escore Nacional X %	Escore pontos brutos X	Escore São Paulo X %	Escore pontos brutos X
Persuasão e Rede de Contatos	64%	3,2	60%	3,0
Independência e Auto-Confiança	60%	3,0	68%	3,4
Busca de Oportunidade e Iniciativa	60%	3,0	64%	3,2
Busca de Informações	56%	2,8	60%	3,0
Persistência	48%	2,4	56%	2,8
Estabelecimento de Metas	44%	2,2	40%	2,0
Exigência de Qualidade e de Eficiência	44%	2,2	44%	2,2
Correr Riscos Calculados	44%	2,2	64%	3,2
Comprometimento com o Trabalho Contratado	40%	2,0	40%	2,0
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	36%	1,8	40%	2,0

Fonte: Mello (1995)

Dos 83 participantes de São Paulo, o escore médio situava-se bastante acima da média nacional em Correr Riscos Calculados, ligeiramente acima do escore médio nacional em 5 competências, e ligeiramente abaixo em duas (Metas e Persuasão).

Na *amostra nacional* as competências consideradas como *pontos fortes*, segundo Mello (1995), foram:

- persuasão e rede de contatos, independência e auto-confiança, busca de oportunidade e iniciativa, e busca de informações.

Como *pontos fracos*:

- persistência, estabelecimento de metas, exigência de eficiência e qualidade, correr riscos calculados, comprometimento com o trabalho contratado, planejamento e monitoramento sistemáticos.

Para a *amostra de São Paulo* as competências que Mello (1995) considerou como *pontos fortes* foram: independência e auto-confiança, busca de oportunidade e iniciativa, correr riscos calculados, persuasão e rede de contatos, busca de informações e persistência. Como *pontos fracos*: demanda por eficiência e qualidade, comprometimento com o trabalho contratado, planejamento e monitoramento sistemático, estabelecimento de metas.

Muito embora tais resultados sejam mais indicativos do que conclusivos, eles servirão para podermos comparar os participantes envolvidos em nossa amostra, quer a nível das variáveis demográficas como do escore médio nas CCE's antes do treinamento.

Mello (1995) afirmava na época que uma segunda fase da pesquisa seria a avaliação dos resultados alcançados pelos indivíduos treinados no Empretec. Apontava ainda a necessidade de outras pesquisas que permitissem comparar o impacto alcançado pelo Empretec com o de outras formas de apoio aos empreendedores tais como: facilitação de crédito e disseminação sobre novas tecnologias, mercados e produtos. Pelo que sabemos nem uma coisa nem outra foram realizadas no Brasil, até este trabalho.

### **3.7. Conclusões**

Mesmo que os estudos empíricos acumulados até então, na perspectiva de traços de personalidade diferenciadores dos empreendedores, sejam passíveis de críticas, a outra perspectiva que é a de tipos psicológicos dos empreendedores tem menos tradição ainda, e suas evidências carecem de maior acumulação de pesquisas e resultados.

Por mais que se critique pesquisas como a de McClelland sobre as competências diferenciadoras dos empreendedores de sucesso, como o próprio Cooley reconhece, ela

“continua sendo a mais ampla e mais rigorosa pesquisa empírica sobre as características associadas com empreendedores de sucesso em ambientes de países em desenvolvimento...” (Cooley, 1991, pág. 61).

Mesmo tendo se passado alguns anos após esta afirmativa de Cooley, não conseguimos localizar outro estudo equivalente. E, de qualquer forma, grande parte do alicerce teórico do Empretec está sobre as Competências Características do Empreendedor de sucesso e algumas outras características bastante sedimentadas na literatura sobre empreendedorismo.

Assim, nosso referencial teórico segue os de McClelland (particularmente, 1969 e 1987), do MSI (1990), e de Cooley (1991).

## **IV- TREINAMENTO DE EMPREENDEDORES E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO**

### **4.1. É Possível Treinar Empreendedores?**

A partir dos estudos de McClelland (1961) passou-se a ver o empreendedor como aquele cuja característica mais distintiva era a Motivação de Realização, tal como mensurada pelos testes projetivos. O debate entre os especialistas se deslocou das características de comportamento do empreendedor para se dividir basicamente em torno de duas posições:

- um grupo enfatizando que os empreendedores nascem - portanto teriam características hereditárias - ou se formam muito cedo devido às práticas de criação dos filhos e de educação;
- e para o outro grupo os empreendedores podem ser “feitos” através do reforço ou modificação de comportamentos e, até mesmo, de traços de personalidade considerados como relativamente estáveis.

Destas posições derivam implicações práticas e toda uma controvérsia entre políticos e o pessoal das Agências de Desenvolvimento sobre qual seria a melhor forma de facilitar o desenvolvimento econômico de países subdesenvolvidos: através da melhoria na estrutura das oportunidades ou através de ações diretas sobre o homem de tal forma a modificar seu comportamento frente à estrutura de oportunidades?

Particularmente relevante para nossa investigação são os estudos enfocando a possibilidade de que os comportamentos característicos do empreendedor possam ser aprendidos parcial ou totalmente. Vários estudos e pesquisas - principalmente sobre os resultados obtidos em treinamento de empreendedores - sugerem que experiências adquiridas mais tarde podem ser decisivas quer para a manifestação quer para o desenvolvimento de determinadas características empreendedoras.

Por exemplo, Gibb e Ritchie (in Cooley, 1991) reconhecem que, muito embora as experiências na infância sejam formadoras de traços básicos da personalidade, na fase adulta o indivíduo exposto à novas situações e às interações com outros grupos sociais, angaria outras experiências e aprendizagens, podendo ter novas idéias para seu empreendimento e colocar-se novos objetivos.

Para McClelland (1961, 1969) todos os motivos são aprendidos na medida em que redes de associações se desenvolvem ligando-se a pistas derivadas a partir das sensações de desconfortos e prazeres biológicos. Estas cadeias associativas tem uma conotação afetiva, e as várias cadeias associativas ligadas aos diferentes motivos se dispõem hierarquicamente. Este posicionamento hierárquico é a força do motivo.

Desta conceituação de motivo, McClelland e Winter (1969, pág 43) derivam a possibilidade de mudar a força de um motivo, particularmente o de Realização: pela ampliação e aumento da relevância da cadeia associativa através de esforços de conceituação, de ampliação, de vinculação a outras pistas e ações, e também pela vinculação entre a cadeia associativa com o auto-conceito.

McClelland (1962) argumentava que era possível treinar-se pessoas para se tornarem empreendedoras, desde que se treinasse a Necessidade de Realização, constructo motivacional subjacente ao comportamento empreendedor.

Assim, McClelland (1962, pág. 111) defendia a possibilidade de fomentar o desenvolvimento econômico nos países pobres e subdesenvolvidos não pela simples prestação de ajuda material e econômica, pois somente suscitando-se a Motivação de Realização iriam as pessoas se beneficiar das oportunidades criadas. Afirmava ser possível “exportar uma dinâmica de realização” para “criar necessidades, vender às pessoas a possibilidade de elas fazerem um futuro melhor, fazê-las acreditar em seu próprio poder de realização“. Para isto divisou uma metodologia de treinamento - “Achievement Motivation Training - AMT”.

McClelland e seus colaboradores foram pioneiros no desenvolvimento de programas de treinamento comportamental para empreendedores - o Treinamento da Necessidade de Realização (AMT) - que reconhecidamente é o treinamento que provocou mais estudos longitudinais dos resultados obtidos pelo AMT isoladamente ou em conjunto com outros tipos de treinamento. Serviu de modelo para muitos outros programas de treinamento comportamental desenvolvidos no mundo, como veremos adiante. O embasamento teórico para a formulação dos “inputs” de treinamento do AMT representam uma condensação das pesquisas sobre mudança de comportamento. Exporemos agora este embasamento que se constitui numa Teoria de Aquisição de Traços.

#### **4.1.1 Teoria de Aquisição de Traços**

Trata-se de uma teoria que procura explicar como os traços são adquiridos, e conseqüentemente como poder-se-ia facilitar o desenvolvimento de novos traços ou fortalecimento de outros.

Compreende uma série de proposições fundamentadas em resultados de pesquisas sobre mudança de comportamento arroladas por McClelland e Winter (1969) e que constituem o embasamento teórico aplicados no desenho dos “inputs” de treinamento comportamental AMT e também, com as devidas adaptações, no Empretec.

Para a concepção do AMT, McClelland e Winter (1969, pág. 44) retiraram da literatura sobre psicoterapias, psicologia da aprendizagem, e mudança de atitudes, todas as variáveis comprovadas através de estudos empíricos que se revelaram eficazes na mudança de comportamento.

Das psicoterapias, particularmente da Psicoterapia Não Diretiva, retiraram elementos para o tipo de relacionamento a ser estabelecido entre os treinadores/facilitadores e os treinandos: afeto e empatia. Dos estudos empíricos de mudança de atitude retiraram a importância da utilização da razão ou do prestígio para sustentar e reforçar um argumento e também a importância do reforçamento das novas atitudes através da participação em novo grupo de referência.

Da Psicologia da Aprendizagem retiraram “a frequência do reforço (recompensa), o sentido do material aprendido, e a recitação”.

As doze proposições, que exporemos a seguir, se dividem em 4 subconjuntos relacionados ao tipo de “input” de treinamento AMT, sendo portanto 3 para cada um dos subconjuntos:

- A se refere a Síndrome de Realização (“Achievement”);
- S a auto-avaliação ( S vem de “self-study”);
- G a Estabelecimento de Objetivos (“Goals”);
- I a Suporte Interpessoal (“Interpersonal”).

Todas as citações abaixo só com as indicações das respectivas páginas se referem a McClelland e Winter (1969).

“Cada um dos “inputs” de treinamento, entretanto, tem alguma justificativa nas experiências passadas nas tentativas de mudar as pessoas, nos achados empíricos, e na teoria da rede associativa básica que é subjacente à nossa concepção de motivação” (pág. 78).



A1. “Quanto mais profunda e completamente um indivíduo desenvolver e claramente conceituar uma cadeia associativa definindo um motivo, é mais provável que desenvolva este motivo.”(pág. 48)

Esta proposição A1 se baseia no conhecimento sobre: Psicoterapia, Behaviorismo Radical, Psicologia Experimental (experimentos sobre a própria situação experimental), Psicologia da Aprendizagem (prática imaginária) e da Sociologia aproveitando estudos sobre assumir novos papéis. Para entendê-la no contexto do Empretec, bem como as demais proposições, onde estiver motivo, faça-se a substituição por CCE’s. Portanto, A1 seria: quanto mais profunda e completamente um indivíduo desenvolver e claramente conceituar uma cadeia associativa definindo uma CCE (ou várias CCE’s), é mais provável que desenvolva esta CCE ( ou CCE’s).

A2. “Quanto mais um indivíduo puder vincular a recém desenvolvida cadeia associativa a ações relacionadas, mais provável será que tanto a mudança quanto a manutenção desta ocorra em pensamento e ações”. (pág. 54)

McClelland e Winter assentam esta proposição sobre estudos de outros autores que evidenciaram: a recitação como recurso facilitador da aprendizagem; mudanças efetivas de atitudes decorrentes da participação e do comprometimento explícito; e aprendizagem mais efetiva se o indivíduo aprende explorando, fazendo.

A3. “Quanto mais um indivíduo puder relacionar um recém-conceituado complexo de associação-ação (ou motivo) aos eventos de sua vida cotidiana, mais provável será a influência do complexo motivo em seus pensamentos e ações nas situações fora da experiência de treinamento”. (pág. 56)

Ou seja, quanto mais se fizer explícita a relação entre o que está sendo conceituado e aprendido no treinamento com os eventos da vida da pessoa fora deste, melhores são as possibilidades de transferência da aprendizagem.

“Mas se o treinamento é para colocar a mudança de personalidade em marcha o indivíduo deve em algum ponto começar a confrontar como a síndrome de Realização se relaciona com as sua própria vida, sua própria carreira, seus principais objetivos e valores”.

No treinamento são colocados situações e exercícios que permitem com que este processo seja iniciado. Isto inclui desde as conceituações teóricas, às explicações sobre o tipo de ocupação e o papel que indivíduos com alta Necessidade de Realização preferem, tipos de situações que buscam, e até mesmo as conseqüências destas escolhas e características de comportamento provocam ao nível pessoal: de conflito com a família e amigos que ficam relegados, muitas horas de trabalho e certa inquietude. Diante deste “inputs” o treinando é levado a refletir sobre si mesmo e avaliar se deseja de fato ser um melhor empreendedor, e sendo sua resposta positiva, sabe agora qual o caminho que foi apontado pelas pesquisas.

S-1. “Quanto mais um indivíduo perceber que o desenvolvimento de um motivo é exigido pelas demandas de sua carreira e situação de vida, mais provável será o sucesso das tentativas educacionais planejadas para desenvolver aquele motivo” (pág 59).

Aqui os treinandos são desafiados logicamente, pois são confrontados com as evidências científicas que apontam qual a maneira característica do empreendedor de sucesso se comportar. A decisão é do participante, mas uma vez ele decida que quer se tornar um empreendedor de sucesso, passa a aceitar racionalmente que existe uma forma de fazê-lo: deverá aprender a pensar, falar e a se comportar como as pessoas com alta Necessidade de Realização.

Outros motivos também são conceituados e explicados - Necessidade de Poder e de Afiliação - para que possa se situar e se auto-avaliar de tal forma que possa fazer sua escolha.

Tanto no AMT quanto no Empretec são realizados exercícios que promovem a auto-avaliação e discussão em grupo. Também são utilizados outros exercícios para auxiliar o indivíduo a fazer suas escolhas como: meditação silenciosa, escrever um epitáfio para seu próprio túmulo.

S-2 “Quanto mais um indivíduo possa perceber e experienciar o recém-conceituado motivo como consistente com sua imagem ideal de ego, mais provável será que o motivo influencie seus futuros pensamentos e ações” (pág. 61)

Ideal de ego / self são esquemas centrais, auto-organizadores do indivíduo e, com tais, controlam o comportamento. Evidências de sua importância vêm desde Allport, aos trabalhos de Psicoterapia de Rogers e outros.

O indivíduo em treinamento, ou mesmo posteriormente, só conseguirá desenvolver a cadeia associativa da Necessidade de Realização se esta for de alguma forma consistente com sua imagem ideal de ego, de self.

G-1. “Quanto mais razões um indivíduo tiver para acreditar que ele pode, poderá ou deverá desenvolver um motivo, mais provável será o sucesso das tentativas educacionais planejadas para desenvolver aquele motivo” (pág 69).

Tal premissa repousa em uma massa considerável de pesquisas no campo das atitudes, particularmente sobre os efeitos do prestígio da fonte na geração de mudança. McClelland e Winter (1969) citam particularmente os estudos de Kausler e Mierke que mostraram a melhoria de desempenho provocada pelo estabelecimento de objetivos lançando mão do prestígio de determinadas instituições de ciência e pesquisa, ou de nomes de pessoas e autoridades reconhecidas.

Tanto no caso do AMT quanto do Empretec, desde os esforços de divulgação, às palestras para atração dos candidatos, ao testemunho de participantes sobre suas próprias mudanças, todos utilizam estas fontes de prestígio, que provocam um estado inicial favorável que facilitará o desenvolvimento posterior das associações de nAch ou das CCE's. Criam também uma dissonância cognitiva e um desconforto emocional entre o objetivo que a pessoa quer alcançar e a avaliação de como se encontra em relação a este objetivo. A pessoa se moverá no sentido de reduzir ou eliminar esta dissonância e/ ou desconforto emocional.

G-2. “Quanto mais um indivíduo se comprometa a realizar objetivos de vida concretos e relacionados a recém-formado motivo, mais provável será que o motivo influencie seus futuros pensamentos e ações” (pág. 72).

Os participantes são estimulados principalmente através do desenvolvimento de um plano de metas para os próximos dois anos, desta forma são convidados a definir de forma

específica e clara seus vagos objetivos e expectativas. Ao escrever e discutir tais planos com outros, dentro e fora do treinamento, os participantes têm uma base para avaliar o progresso que estão fazendo. No AMT, durante o estudo de McClelland e Winter na Índia, este plano era utilizado para o acompanhamento do participantes a cada 6 meses, durante 2 anos.

G-3. “Quanto mais um indivíduo mantenha registro de seu progresso em direção aos objetivos de Realização, quanto mais provável será de que o recém formado motivo influencie seus futuros pensamentos e ações”. (pág. 72)

Bases teóricas para esta proposição vem desde a Psicologia do Trabalho - com pesquisas sobre estabelecimento de ritmo (“pacing”), das teorias de aprendizagem (antecipação simbólica da resposta desejada e obtenção de “feed-back”), das terapias behavioristas (especificação dos comportamentos a serem fortalecidos ou enfraquecidos).

I-1. “Mudanças nos motivos são mais prováveis de ocorrer numa atmosfera interpessoal em que o indivíduo se sinta afetuosa e honestamente suportado e respeitado pelos outros como uma pessoa capaz de guiar e direcionar seu próprio comportamento futuro” (pág. 75)

Qual seja, o ambiente favorável à mudança é o de aceitação afetuosa, sendo o papel dos facilitadores muito próximo daquele preconizado por Rogers - de reforçamento incondicional positivo. Evita-se sugerir ou dizer aos participantes o que fazer, e por outro lado estarão sempre dispostos a ouvi-lo, encorajá-lo, respeitando-o, provendo informações auxiliando a clarificar o que deseja e aprofundar sua busca pessoal. Entretanto (seguindo os achados de Rosen e D’Andrade de 1959) os facilitadores mantêm altas expectativas no sentido de que a pessoa se dedique a esta auto-avaliação, e reforçarm as evidências de comportamentos relacionados à Realização; e, no caso do Empretec, incentivam as evidências da prática deliberada das CCE’s.

I-2. “Mudanças nos motivos são mais prováveis de ocorrer quanto mais o ambiente dramatize a importância do auto-estudo e de sair da rotina da vida cotidiana, criando portanto um sentimento de grupo entre os participantes” (pág. 76).

Daí a importância do treinamento ser efetuado em hotel, distante das atividades cotidianas, para marcar o treinamento como uma experiência diferente e criar um ambiente propício para a concentração nos objetivos do treinamento e no auto-estudo. Esta vivência guarda uma similaridade com as “qualidades de uma experiência de iniciação”, de tal forma que laços se desenvolvem entre os participantes ao viver estes intensos e desestabilizadores momentos entre os membros deste grupo, criando um novo grupo de referência.

I-3. “Mudanças nos motivos são mais prováveis de ocorrer e de persistir se o novo motivo é um sinal de ser membro de um novo e permanente grupo de referência”(pág. 78).

Esta hipótese tem forte embasamento empírico: é provado que, para sustentar mudanças de atitudes, é mais fácil se se pertencer a um grupo que sustente estas mesmas atitudes. Assim, no caso do AMT os membros deste novo e distinto grupo de referência se reforçam mutuamente quando seus comportamentos evidenciam estarem orientados para a Realização, reforçando a cadeia associativa da nAch. Os treinados pelo Empretec passam a se denominar Empretec, fazendo parte deste grupo de referência mais amplo que pode ser acionado a qualquer momento, quer para busca de informação, de oportunidades, de contatos e de suporte.

#### **4.2. Programas de treinamento comportamental para empreendedores existentes no mundo**

Ao nos referirmos a Treinamentos Comportamentais estamos adotando a definição mais restritiva de Cooley (1991, pág. 74), segundo o qual

“Programas ou enfoques de treinamento comportamentais são aqueles programas ou enfoques que possuem objetivos operacionais, empregam métodos de treinamento experienciais, e incluem esforços explícitos para modificar atitudes e/ou traços”.

Existe no mundo uma grande variedade de programas destinados a treinar, desenvolver, estimular e apoiar empreendedores e potenciais empreendedores. Curiosamente, a maior experiência com treinamentos comportamentais para empreendedores está nos países em desenvolvimento, pois a ênfase dos treinamentos nos EUA, Canadá e Europa tem sido nos aspectos de conscientização para o empreendedorismo, no treinamento para a criação de empresas, desenvolvimento de um plano de negócios, e treinamentos tipicamente gerenciais.

Um grupo internacional de especialistas na área da promoção do empreendedorismo, durante 3 anos, procurou compilar as várias centenas de programas de desenvolvimento de empreendedores existentes no mundo (total de 107 instituições pesquisadas), fazendo uma balanço de toda a experiência acumulada. Dentro de uma classificação e de acordo com critérios que incluíam o sistema de avaliação selecionou os 13 melhores exemplos. Este projeto - Networking for Entrepreneurship Development - foi administrado pelo INTERMAN, com o suporte cooperado do “United Nations Development Programme - UNDP” e do “International Labour Office - ILO”.

Os programas foram divididos em 4 grandes blocos que cobrem todo o espectro do desenvolvimento do empreendedorismo:

- A- Programas para a orientação e conscientização empreendedora*
- B- Programas para o desenvolvimento da criação de novos negócios:*
- C- Programas para desenvolvimento e melhoria dos negócios*
- D- Programas voltados para o desenvolvimento de treinadores de empreendedores*

Dos programas selecionados apenas três têm componentes de treinamento comportamental. Há que se notar a ausência da inclusão do Empretec entre os programas de treinamento de empreendedores destacados pelo painel de especialistas do projeto INTERMAN. Uma das razões pode ter sido a de que aquele não possui um sistema de

avaliação de seus resultados; e, desde o estudo de resultados do programa piloto em Malawi em 1988, nenhum outro foi realizado.

Descrevemos a seguir os 3 programas comportamentais apontados:

*O Programa de Desenvolvimento do Empreendedorismo - Criação de Novas Empresas do Instituto de Desenvolvimento Empreendedor da Índia (EDI-I) é coordenado pelo mesmo EDI-I.*

Trata-se de um programa integrado “de identificação, motivação, treinamento, aconselhamento e apoio, objetivando aumentar a oferta de empreendedores e, conseqüentemente, da criação de novas empresas”. Volta-se ao desenvolvimento de empreendedores de primeira geração.

O pacote de treinamento integrado compreende várias etapas entre as quais:

“a- cuidadosa identificação e seleção daqueles que poderão ser desenvolvidos como empreendedores;  
b- o desenvolvimento de suas capacidades empreendedoras”.

O desenvolvimento da necessidade de Realização se faz através de treinamento comportamental (basicamente é o AMT).

Foi disseminado em todo o país por cerca de uma centena de outras organizações, o que significa cerca de 12500 novos treinados por ano em cerca de 500 programas.

*Programas de Desenvolvimento Empreendedor para Grupos Rurais e Tribais do Instituto Xavier de Serviço Social (XISS), Índia*

Existente desde 1970, evoluiu para o porte de um outro Instituto - Instituto de Desenvolvimento de Empreendedorismo Rural (REDI) subordinado ao XISS.

Apesar de que o programa seja desenhado de acordo com as necessidades do grupo específico, entre os módulos fornecidos consta o Treinamento Motivacional - através de jogos e exercícios sobre motivação de Realização, discussões e apresentações de casos de empreendedores de sucesso.

### *O Programa HETADI, Havaí, USA*

Instituto de Desenvolvimento e Treinamento de Empreendedores do Havaí, criado em 1977, dedica-se a ministrar programas para a criação de novas empresas, focalizando uma clientela mais desfavorecida, tanto social quanto economicamente.

O programa do HETADI apresenta uma abordagem integrada do desenvolvimento do empreendedor na medida em que compreende várias etapas: recrutamento, seleção, treinamento com aconselhamento, acompanhamento, e uma ligação com instituição financeira para provimento de empréstimos para os treinados.

Desde o início de 1988 até antes de 1992, já havia treinado mais de 3000 pessoas em 8 países, além de treinar treinadores para outras instituições.

Seu programa se diferencia na medida em que abrange 3 áreas entre as quais figura *o desenvolvimento do caráter empreendedor para o que lança mão do treinamento em Motivação de Realização e também nas características pessoais do empreendedor (PECs). As PECs foram adicionadas “após um seminário em Oxford, UK, conduzido pelo Prof. David McClelland da McBer, pela MSI International e Cranfield Institute of Technology” (pág. 7)*

É condição para participar do processo seletivo que o candidato tenha uma idéia do negócio que pretende desenvolver. Nesta etapa procura-se identificar nele o talento empreendedor ou a potencialidade empreendedora que poderá ser estimulada e fortalecida



no treinamento. O HETADI atribui “40% do sucesso de um programa de treinamento de empreendedores ao esforço de seleção” (pág. 4 da apresentação do programa).

Além dos 3 programas já citados pelo INTERMAN, temos que registrar a existência de um outro de nome *CEFE* que é atualmente o acrônimo de “*Competency-based Economies through Formation of Enterprises*” (anteriormente era Creation of Entrepreneur, Formation of Enterprises) programa que foi desenvolvido com o suporte de uma agência alemã com sigla *GTZ* - German Agency for Technical Cooperation. Possui duas vertentes: a do treinamento dos atuais ou potenciais empreendedores e a do treinamento do pessoal das instituições reguladoras e de suporte.

Este programa foi iniciado nos anos 80 com experimentação no Nepal, inicialmente em uma cidade e depois se estendendo pelo país tanto a nível urbano quanto rural. Atualmente está presente em mais de 70 países, inclusive no Brasil (Minas Gerais e Ceará). Afirmam Harper e Finnegan (1998,pág. 21) que seria de certa forma “a variante internacional da abordagem indiana de EDP”

“Utiliza métodos de aprendizagem experiencial para desenvolver e intensificar as competências .... de empreendedores ou de potenciais empreendedores, para que eles possam melhorar seu desempenho de negócios” (CEFE, 1998a.)

Atualmente o principal objetivo do CEFE (1998a) é o de melhorar o desempenho empreendedor através de:

- “auto-análise orientada
- estimulação do comportamento empreendedor
- a melhoria das competências de negócios”

“Devido à implementação sustentada dos Programas CEFE nos últimos 10 anos, nos 4 continentes, e o comprometimento em monitorar seu impacto, o método evoluiu e se tornou uma das ferramentas mais populares para o “empowerment” dos grupos de baixa renda, para a estimulação do comportamento empreendedor, o aperfeiçoamento das competências empreendedoras e a promoção das pequenas e médias empresas”. (CEFE, 1998)

O programa CEFE tem 6 etapas e todas enfatizam a participação ativa dos treinandos, num processo de crescimento pessoal conduzindo ao desenvolvimento de um enfoque mais empreendedor da própria vida:

1. conscientização em que os participantes são encorajados a fazer uma avaliação de si mesmos, seus pontos fortes e fracos, valores, habilidades, personalidade etc;
2. aceitação dos pontos fracos e fortes;
3. estabelecimento de metas de vida quer no curto quanto no longo prazo, enfatizando o sentido de propósito;
4. experiência direta através de situações estruturadas de aprendizagem que replicam situações reais para que os treinandos testem e reformulem estratégias;
5. transformação e “empowerment” - etapa em que as competências treinadas e adquiridas se mesclam com os padrões pessoais anteriores e as metas.

Aliás, estas 6 etapas do CEFE são muito similares às do Empretec, como veremos na seção correspondente deste programa.

O CEFE adotava inicialmente uma abordagem integral, qual seja, o programa oferecia além de treinamento, o acesso a crédito, serviços de extensão como aconselhamento de negócios, marketing para exportação, desenvolvimento de tecnologia e espaço industrial. Três anos depois, os 3 tipos de serviço considerados melhores em termos de custo-benefício foram: o treinamento - denominado então de programa de Criação de Novas Empresas, aconselhamento de negócios e o esquema de pequenos créditos rotativos.

### 4.3. Avaliação de Programas de Treinamento

Kirpatrick (1987, pág 2) afirmava que:

nos últimos 30 anos houve um ligeiro aumento na pressão sobre os treinadores para provar que o que eles estão fazendo vale o dinheiro gasto. Apenas algumas organizações demandam dos treinadores resultados finais (bottom line)''.

Kirpatrick (1987) tornou-se uma referência clássica quando se discute avaliação de programas de treinamento. Ele preconiza a avaliação em 4 níveis em ordem crescente de dificuldade, que são os seguintes:

*1- Avaliação de reação:* que procura levantar o quanto os treinados apreciaram um determinado curso/ treinamento. Trata-se do nível mais fácil de ser implementado sobretudo para programas internos, envolvendo formulários cobrindo os diversos aspectos do processo de treinamento, com questões de múltipla escolha que facilitam o preenchimento e a tabulação, e normalmente permitem que o treinando se expresse de forma anônima e até adicione comentários gerais. Como a avaliação geral sofre o efeito de halo - da avaliação do instrutor para todos os outros itens, poucas organizações procuram inserir um mecanismo de avaliação do Coordenador do Treinamento.

*2- Avaliação de Aprendizagem:* pela qual se procura detetar o que foi absorvido pelos treinandos. Comumente envolve a aplicação de testes/ provas do tipo papel e lápis que são adequados se a aprendizagem a ser medida envolver princípios e fatos. Quando a aprendizagem envolver habilidades o adequado é a criação de situações em que o treinando possa demonstrar ou apresentar a habilidade que foi objeto do ensino/treinamento, ou seja, testes de desempenho. Se a mensuração da aprendizagem envolver atitudes, as técnicas mais utilizadas são de papel e lápis - questionários ou escalas de atitudes, podendo envolver entrevistas, observação de comportamento e até utilização de técnicas projetivas.

Este nível está portanto atrelado aos objetivos do treinamento e ao planejamento de situações que permitam evidenciar a aprendizagem do aluno, preferencialmente de forma objetiva. Para assegurar de que a aprendizagem, ou o incremento de aprendizagem realmente ocorreu devido à intervenção de treinamento, isto demandaria a aplicação de situações antes e depois. A complexidade aumenta ainda mais quando se quer separar os efeitos da maturação, dos efeitos do treinamento; isto requer a implementação de grupos de controle equiparados aos do treinamento para permitir a comparação.

Quase desnecessário dizer que este nível já envolve complexidades e dificuldades, e de que no máximo as organizações, sobretudo aquelas voltadas para o ensino formal, implementam formas de avaliação da aprendizagem que geralmente se atêm apenas ao depois.

*3- Comportamento:* - Este nível envolve a aferição do comportamento do treinando na situação real de trabalho. Abarca portanto, toda a complexidade da transição entre o que foi aferido como aprendido, e as alterações de comportamento verificadas após o treinamento.

Daqui já se pode inferir que, para que se possa assegurar que alterações de comportamento ocorreram depois do treinamento, faz-se necessário mensurar de alguma forma a “performance” do indivíduo antes do treinamento. Normalmente, isto envolve ou a própria pessoa que vai receber o treinamento, e/ou seus supervisores, pares e subordinados.

Conseqüentemente, somente uma abordagem mais científica é capaz de abarcar os fatores envolvidos; e, somente uma análise estatística dos dados permite evidenciar ou concluir quais mudanças podem ser atribuídas ao treinamento. Vemos portanto, que o formato desta avaliação é o de estudos longitudinais, com período de tempo geralmente não inferior a 3 meses, para permitir que situações de aplicação da aprendizagem tenham

ocorrido. A rigor, as conclusões somente terão validade se um grupo de controle tenha sido utilizado.

Percebe-se então que as dificuldades, complexidades e problemas com este nível de avaliação são por vezes quase intransponíveis. A abordagem mais comum para este nível de avaliação envolve a aplicação de questionários que levantam opiniões e atitudes, ou utilizam os instrumentos de avaliação de desempenho. Mais raramente envolvem entrevistas semi-estruturadas e observação de comportamento.

Kirpatrick encerra esta parte de sua exposição dizendo que:

“para determinar a eficácia, tentativas devem ser feitas de medir em termos científicos e estatísticos”.

*4- Resultados:* como o próprio nome diz trata-se da avaliação do grau em que os objetivos pretendidos do treinamento foram alcançados. Alguns tipos de treinamento fazem esta tarefa mais fácil, exemplo: diminuição do número de peças recusadas pela inspeção de qualidade. Fica claro que a medição dos resultados exige o conhecimento prévio, ou seja dados recolhidos antes da intervenção de treinamento para permitir a constatação do diferencial após.

Certos tipos de programas colocam grande nível de dificuldade para a avaliação de resultados, exemplificando: melhoria em tomada de decisão.

Kirpatrick (1987) cita Keachie num artigo do ASTD Journal:

“Dificuldades na avaliação do treinamento são evidentes desde o início no problema tecnicamente denominado ‘separação de variáveis’ ; isto é, quanto da melhoria é devida ao treinamento comparada com outros fatores?”

Parece ser mais fácil, para a maioria dos casos em que responsáveis pelo treinamento fizeram a tentativa de avaliar resultados numa base antes e depois simplesmente atribuir a variação ao treinamento, relegando a influencia que outros fatores possam ter tido.

As tentativas de separar os efeitos do treinamento de outros fatores parecem ter sido poucas. MSI (1990) e Cooley (1991) no estudo piloto sobre o Empretec procuraram separar estes efeitos.

O que temos observado nas organizações com as quais pudemos colaborar é a prática usual de se ater ao primeiro e ao segundo nível de avaliação. Os outros níveis envolvem dificuldades e complexidades para os quais a grande maioria das instituições /organizações não está preparada ou não tem os recursos disponíveis para alocar para esta tarefa.

A avaliação de resultados de um programa de treinamento comportamental para Empreendedores certamente enseja todas as dificuldades e complexidades apontadas aos níveis 3 e 4 de Kirpatrick, qual seja: é necessário definir clara e operacionalmente quais os comportamentos que se pretende desenvolver ou reforçar através da intervenção de treinamento; e somente através da comparação de medidas dos comportamentos antes com as obtidas após o treinamento é que seria viável detetar-se o impacto da intervenção. Novamente, há necessidade de indicadores da situação no antes para que qualquer impacto seja discernível depois.

No caso que se estudou, o desenho antes e depois ficou facilitado devido ao fato de já serem definidas de forma operacional as Competências Características do Empreendedor que são avaliadas através da Entrevista Enfocada na etapa de seleção, resultando desta um perfil que é utilizado pelo próprio treinando já na tarde do primeiro dia do treinamento. Com respeito aos possíveis resultados na empresa ou projeto as informações prestadas pelos candidatos no Questionário de Inscrição sobre a situação de sua empresa (número de empregados, etc), ou a descrição de seu projeto, nem sempre são completas ou verificadas durante a entrevista. De qualquer forma não são solicitadas informações sobre vendas da empresa.

Restaria, portanto, definir as variáveis de resultado na empresa ou ligadas ao desenvolvimento dos projetos empresariais dos potenciais empreendedores, para permitir que de alguma forma estes dados fossem coletados no período que antecede ao treinamento, para viabilizar a comparação com o período posterior.

O ponto mais difícil de se contornar seria o da separação dos efeitos de treinamento dos efeitos de maturação. Para tanto, somente um Grupo de Controle com características semelhantes às do Grupo Experimental, e dos quais se coletassem as mesmas medidas e indicadores através das mesmas metodologias, é que permitiria esta separação.

Harper e Finnegan (1998) relatam que um estudo da USAID de 1985 se mostra contrário à constituição de grupos de controle, dadas as dificuldades de se obter a cooperação de empreendedores que abram informações sobre suas empresas que normalmente consideram sigilosas. Em alguns casos eles concordam em participar desde que tenham acesso a financiamento ou algum tipo de assistência (técnica por exemplo).

Outro argumento a desfavor dos grupos de controle é o de que o simples fato de que determinadas pessoas ou empreendedores se candidatam para um treinamento, financiamento ou assistência, traria em si mesmo uma auto-seleção não replicável, portanto, no grupo de controle.

Harper e Finnegan (1998, pág. 68) até mencionam a tentativa realizada pelo MSI de aplicar um treinamento placebo ao grupo de controle na época “em que estava testando no Malawi, Equador e Índia” “um treinamento recém-desenvolvido baseado em competências”

As tentativas de constituir um grupo de controle com sucesso utilizaram a rejeição aleatória de candidatos que preenchiam todas as condições para serem selecionados/aceitos nos treinamentos. Porém, nem sempre isto é possível.

Em nosso caso, no processo de seleção dos candidatos ao Empretec o número de pessoas rejeitadas é pequeno, e com características que os fariam dissimilares aos dos trainees: por exemplo, baixo nível de CCE's, indefinição quanto a projeto de constituição de empresa ou de uma opção pela carreira de empreendedor.

Por outro lado, chegamos a verificar a possibilidade de utilizar empreendedores ou potenciais empreendedores que buscavam o Balcão do Sebrae para constituir um grupo de controle. As dificuldades se mostraram praticamente intransponíveis, dado que para isto teríamos que fixar variáveis como: tamanho, setor e ramo da empresa, anos de empresa, faixa de idade, escolaridade e experiência do empreendedor. E mesmo assim, estes indivíduos não teriam sido submetidos ao processo de Entrevista Enfocada e preenchimento do Questionário de Inscrição.

No presente estudo as dificuldades para constituir tal grupo de controle e os recursos necessários em termos de tempo e financeiros inviabilizariam o projeto. Portanto, sabemos que os resultados encontrados podem ser passíveis desta crítica, que procuramos contornar via comparação dos resultados obtidos nas empresas dos empreendedores treinados com Indicadores Econômicos que retratem o que aconteceu, no mesmo período, com o universo das empresas, cujos empreendedores estariam operando na mesma época e região, e sujeitos aos efeitos de maturação e das variações econômicas.

#### **4.4. Avaliação de Programas de Desenvolvimento de Empreendedores**

Como e em que nível teriam sido feitas as avaliações de resultados dos treinamentos voltados para empreendedores ou potenciais empreendedores? Coletamos sobre os programas que identificamos como possuindo “inputs” comportamentais vários estudos e seus resultados, que apresentamos e discutimos a seguir.



#### **4.4.1. Avaliação de Resultados do Treinamento de Motivação de Realização (AMT)**

Desenvolvido e testado inicialmente por Elliott Danzig, baseando-se em todos os achados científicos de David McClelland, foi modificado e aperfeiçoado com a participação de vários outros colaboradores - o próprio Danzig, Nadkarni, e Pareek para aplicá-lo na Índia. (McClelland, 1969).

Em 1962 McClelland iniciou o AMT na Índia, em colaboração com o “Small Industries Extension and Training Institute - SIET”, no estado de Andhra Pradesh. Com os resultados positivos deste treinamento, o AMT se tornou o precursor dos “inputs” comportamentais inseridos na maior parte dos programas de desenvolvimento de empreendedores (EDP’s) promovidos por centenas de instituições nos diversos estados da Índia.

Segundo Cooley (1991) o AMT - inspirou a maior parte dos componentes comportamentais de treinamento dentre os 72 programas de diversos países avaliados por um estudo de Harper de 1984 e do MSI, sendo, também, um dos programas de treinamento para empreendedores com mais estudos de avaliação de resultados. Assim, vamos focalizar os resultados empíricos do AMT.

McClelland e Winter (1969) relatam os efeitos do AMT em participantes do curso dois anos após o término do mesmo, comparativamente aos dados obtidos do grupo de controle. Os sujeitos estudados eram hindus de 3 diferentes cidades - Kakinada, Vellore e Rajajmundry - de um mesmo Estado, Andhra Pradesh. Este estudo de avaliação é considerado como pioneiro e “pouco comum até pelos padrões atuais” ... “poucas avaliações subseqüentes atingiram o mesmo grau de rigor“ como afirmam Harper e Finnegan (1998). McClelland e Winter (1969), além de avaliar a eficácia do treinamento no plano individual, procuraram mensurar o impacto que o treinamento teria ocasionado

nas comunidades, através da variação do consumo de energia elétrica comparativamente a comunidades similares em que este tipo de treinamento não havia sido oferecido.

Voltando à avaliação no plano individual: os dados foram coletados através de entrevistas, e a amostra compreendeu 74 treinados e 73 do grupo de controle. Os indicadores foram baseados na definição de empreendedor de Marshall (ver Seção 2.1.2) - mudanças na atividade, trabalho, capital e saída, qual seja faturamento bruto - são apresentados abaixo, com os resultados encontrados:

#### a) Medidas de Aumento da Atividade de Negócios

As atividades descritas através dos critérios foram pontuadas em 4 níveis, mas os escores foram reduzidos a duas classificações: ativos (+2) e inativos (pontuações -1 e +1). Os autores argumentam que estes escores são muito mais influenciados pelos próprios sujeitos na medida em que representam suas ações empreendedoras e, além disto, este escore tende a equalizar as grandes mudanças, tais como abrir uma nova fábrica, com mudanças relativamente pequenas, como expandir uma loja” (McClelland e Winter, 1969, pág. 211 a 213)

Foram considerados como ativos apenas os empreendedores que reportavam

“alguma atividade específica que usualmente envolvia gasto ou investimento de dinheiro” (pág. 212)

Os dois grupos estavam praticamente no mesmo nível de atividades antes do treinamento, mas depois a diferença foi bastante nítida a favor dos elementos treinados que se mostraram muito mais ativos, enquanto que os do grupo de controle se mantiveram no mesmo nível.

#### b) Horas trabalhadas

Ainda que se possa discutir que trabalhar mais horas não signifique trabalhar melhor ou apresentar melhores resultados, os autores lembram que a escala dos negócios destes empreendedores era pequena, e de que provavelmente o emprego de mais horas

poderia levar a um impacto na empresa. O fato encontrado foi de que mais do dobro dos participantes treinados reportaram trabalhar mais horas, ao passo que os do controle diminuiram levemente.

#### c) Estabelecimento de novas Empresas

Mesmo o número de tentativas fracassadas de abertura de novos empreendimentos foi considerado indício de maior atividade empreendedora, ainda mais se consideradas as dificuldades de criar uma nova empresa na Índia. Os treinados de fato realizaram mais tentativas fracassadas do que os participantes do grupo de controle, revelando que saíram do nível dos planos vagos e dos desejos para o plano de viabilização prática.

Quanto à abertura de novas empresas os participantes treinados se revelaram muito mais empreendedores do que os de controle. Tomados isoladamente, muito embora os treinados de Vellore (25 pessoas) tenham criado mais empresas, a diferença não atingiu significância estatística, porém em conjunto com os treinados das outras duas cidades, o nível de significância foi de .001 e os dados mostraram que um em cada 4 empreendedores treinados iniciaram novos negócios nos 2 anos seguintes ao curso.

#### d) Capital investido

Mesmo adotando critérios estritos para classificar o capital - apenas capital fixo produtivo e considerando apenas os empreendedores com poder de decisão sobre seus negócios, praticamente 3/4 de todos os participantes treinados fizeram investimento após o treinamento, sendo que seu patamar anterior ao curso era de 1/3. Os elementos do grupo de controle aumentaram ligeiramente: acima de 1/3, mas não atingiram nível de significância estatística.

Mais importante ainda é o fato de que as quantias investidas pelos treinados praticamente triplicou em relação ao que investiam antes do treinamento ao passo que os

participantes do grupo de controle diminuíram. Isto significou patrimônio não produtivo que foi colocado à disposição da produção.

#### e) Trabalho

McClelland e Winter (1969) concluíram que o número de empregados estaria indicando uma melhoria de performance empreendedora, no sentido da busca de eficiência porque: na Índia é muito mais fácil aumentar o número de empregados comparativamente à importação de equipamentos para mecanização de produção, e, considerada a pequena escala das empresas em questão, ainda era a solução mais econômica.

Os números demonstraram que os empreendedores treinados empregavam mais pessoas após o treinamento, proporcionalmente mais do que os do grupo de controle; e, fazendo uma correção quanto ao número de empregos criados pelo grupo de controle de Vellore nos dois anos após os cursos, a cifra de novos empregos gerados foi de 135.

#### f) Aumento no Faturamento Bruto

Várias tentativas de análises estatísticas foram feitas: utilizando os valores brutos, ordenando-os por magnitude e dividindo-os pela mediana; utilizando o percentual de aumento do faturamento bruto. Esta última solução acabou por introduzir um viés. Assim testaram uma linha de regressão: o valor antes do curso representando a linha de base e o aumento nos dois anos posteriores foram colocados na linha de regressão. Os treinados tenderam a apresentar aumentos maiores no faturamento bruto do que os elementos do grupo de controle, muito embora as grandes mudanças como expansões, novas filiais ou novas empresas estivessem em operação há menos do que um ano.

Este estudo é um dos raros que procurou discriminar efeitos de seleção de efeitos de treinamento, visto que seu desenho experimental incluía medidas da nAch antes, logo após o treinamento e 2 a 3 anos depois. Assim, foram estudadas as interações entre estes dados e variáveis de resultados que captavam mudanças no nível das atividades empreendedoras antes e depois do treinamento. Foram considerados ativos aqueles

indivíduos que, por uma série de critérios, aumentaram suas atividades empreendedoras, e inativos os demais.

O gráfico com a linha dos que mudaram e a linha dos inativos, compara as respectivas medianas de nAch destes dois grupos antes, imediatamente depois, e 2 a 3 anos depois. Para efeitos práticos o traçado das duas linhas foi idêntico, sendo que a única ligeira diferença entre os dois grupos quanto à nAch se fez sentir 2-3 anos depois.

Em função destes resultados, entre outros pontos, McClelland e Winter (1969) argumentaram que:

- *estes dados fazem com que se abandone relações simplistas entre aumento de nAch e aumento de atividade empreendedora, pois aumento em nAch pode ser uma condição necessária mas não suficiente. Também não se pode pensar que o treinamento provocou apenas um aumento de nAch;*
- os indivíduos responsáveis pelas suas empresas tinham muito mais condições e oportunidades de se mostrarem ativos do que aqueles que não estavam a cargo de seus negócios, lembrando que se as probabilidades percebidas de sucesso eram baixas, os indivíduos com alta nAch não teriam se envolvido, ou trabalhado arduamente;
- medidas da Necessidade de Poder mostraram que os indivíduos inativos não responsáveis por seus negócios aumentaram muito e de forma significativa seus escores da Necessidade de Poder, comparativamente aos indivíduos ativos, que aumentaram pouco e não significativamente. Esta mudança pode ser atribuída ao treinamento, que portanto aumentou a assertividade das pessoas.
- outra medida - a de eficácia - 2-3 anos depois mostrou aumento próximo do nível de significância, sendo que se concentrou entre os indivíduos ativos responsáveis por seus negócios. Eles parecem ter começado o treinamento com

um diferencial maior entre seus ideais de ego e seu próprio auto-conceito; eles se achavam muito mais distantes deste ideal do que os inativos. Assim o treinamento serviu para mostrar-lhes “maneiras concretas de se comportar” ... “mudou sua atenção do objetivo para os meios de alcançá-los”, ou seja foram mais instrumentados para chegar perto do que eles queriam. (pág 334)

Cooley (1991, pág. 93) argumentou que os dados dos escores de nAch negavam sua capacidade preditiva quanto ao desempenho empreendedor, e que

“o efeito, se existir algum, do treinamento da Motivação de Realização pode refletir mudanças não incorporadas dentro da medida de nAch”.

Entretanto, o mesmo Cooley (1991, pág. 98) utilizou uma revisão efetuada por Spangler de 105 artigos sobre a relação entre nAch e diversos tipos de medidas de resultados, em que se concluiu sobre a correlação positiva e significativa entre as medidas de nAch e os resultados, particularmente sucesso na carreira.

Esta crítica de Cooley (1991), então, pareceu-nos acerba demais. Mesmo que os efeitos do treinamento não possam ser previstos apenas pelo aumento do escore de nAch, pois outras variáveis do tipo ser responsável pelo negócio, necessidade de Poder etc, parecem interagir com a força do motivo, moderando e determinando a performance empreendedora, não se poderia simplesmente negar que o treinamento tenha provocado algum efeito, diante da diferença significativa do desempenho empreendedor entre os grupos experimental e de controle. Isto é reforçado por resultados obtidos em outros estudos sobre o próprio AMT, como se mostra a seguir.

Miron e McClelland (1979) fizeram um balanço dos resultados obtidos pelo AMT em 5 países e 9 programas no período de 1963-1974, fora o estudo realizado na Índia no Estado de Andhra Pradesh.

Um dos programas envolveu tanto empresários quanto potenciais empresários da comunidade negra de Washington e um grupo equivalente de empresários brancos no

Estado de Oklahoma. A avaliação de impacto se ateve ao curto prazo - 6 meses comparando-se os treinados com o grupo de controle. Os autores relatam que a conclusão de Jeffry Timmons (que conduziu o estudo) foi de que os treinados se mostraram significativamente mais ativos do que os indivíduos do grupo de controle. Timmons voltou a avaliar parte dos treinados e do grupo de controle 4 anos depois chegando a detetar que os negócios geridos pelos indivíduos treinados apresentavam menor número de falências e maior crescimento das vendas, além do que os treinados de Washington haviam comparativamente iniciado mais negócios lucrativos. Outro achado de Timmons foi o ganho em renda dos treinados que foi maior do que as das pessoas não treinadas - diferença esta que se aproximou da faixa de significância estatística.

Outro estudo cujos resultados foram citados, focou o curto prazo - 6 meses - e foi realizado por Greenleigh & Company envolvendo uma amostragem dos 207 empreendedores e potenciais empreendedores de minorias treinados pela McBer & Company, em 1974, em 9 cidades americanas com o suporte do “Office of Money Business Enterprise - OMBE”. Este estudo concluiu que em 4 dos 5 indicadores utilizados - vendas brutas, lucro, renda do proprietário e renda dos empregados - os negócios dos treinados tiveram um desempenho significativamente melhor do que a economia no mesmo período. Como críticas a este estudo aponta-se o curto período focado, a falta de grupo de controle e a questão de se os indicadores gerais da economia são aplicáveis para avaliar pequenos negócios.

Um sério problema na avaliação dos resultados de treinamento tem sido o de separar os efeitos da seleção dos efeitos do treinamento. McClelland e Winter (1969), Miron e McClelland (1979), e também Cooley (1991) relatam que um dos estudos que melhor controlou esta questão foi desenvolvido em Dublin nos anos de 1969-70. Envolveu a comparação dos resultados de 3 grupos: controle, convidados não treinados e treinados. As 12 dimensões avaliadas - incluíam vendas, patrimônio fixo, capital produtivo e os resultados apontaram que os treinados se mostravam mais ativos em termos dos seus negócios e apresentaram resultados melhores em 10 delas, 4 das quais alcançaram

significância estatística, dentre estas: desenvolvimento de novos produtos, joint ventures e desenvolvimento do plano de negócios.

Cooley (1991) reporta um estudo realizado pelo Centro de Desenvolvimento para Empreendedorismo na Índia que envolveu o acompanhamento de 44 empreendedores treinados entre 1973 e 1978. Medidas de nAch foram efetuadas antes do treinamento e os resultados apontaram: 75% dos treinados que se situaram acima da mediana na nAch efetivamente iniciaram e mantiveram empresas com sucesso no período pós-treinamento contra apenas 46% daqueles abaixo da mediana.

Outro linha de investigação enfocou a eficácia dos tipos de treinamento para empreendedores: AMT somente, ou em composição com os treinamentos tradicionais em negócios (enfoque instrumental). Apesar de que Durand em seu estudo, em 1975, tenha executado um desenho experimental em que as 4 possibilidades foram testadas e acompanhadas - AMT somente, AMT mais Treinamento Gerencial, somente Treinamento Gerencial e um grupo de controle (sem treinamento) - Miron e McClelland (1979) rebatem a validade da conclusão: de que os melhores resultados se deviam a combinação AMT mais Treinamento Gerencial, visto que sobretudo a amostra dos treinados com AMT foi muito pequena (5 elementos).

Miron e McClelland (1979) apresentaram, também, os resultados de um estudo realizado sob os auspícios do Instituto de Administração da Índia para avaliar os resultados de um extenso programa no Estado de Gujarat / Índia (1974) e que envolveu uma amostragem bem maior. O período de “follow-up” ficou entre 23 meses a 30 meses. Os índices utilizados foram: número de empresas criadas e em operação por cada uma das turmas. Apesar dos grupos não terem sido homogêneos (mais recém formados em Engenharia do que pessoas mais idosas no terceiro grupo) com ajustes na comparação efetuados por Miron, fica a evidência de que AMT seria mais efetivo quando combinado com Treinamento Gerencial.



Miron and McClelland (1979) adicionaram dados sobre o impacto do AMT sobre os pequenos negócios, desta vez no próprio EUA. A empresa de consultoria de McClelland - a McBer - conduziu o treinamento AMT em 3 programas separados: um na Escola de Negócios da Universidade Metodista do Sudeste (SMU), em Dallas; outro onde teve o patrocínio do “Small Business Administration” (SBA) em 8 diferentes cidades; e um terceiro numa empresa referida como Pep Up. O formato adotado nos programas permitiu verificar o impacto do AMT separadamente, em conjunto com cursos sobre negócios bem como consultoria (caso do SMU), e em conjunto com treinamento técnico e consultoria (Pep Up).

O período de comparação nos programas da SMU e SBA foi de 18 meses antes e 18 meses após o treinamento; e, no caso da Pep Up, o período foi de um ano. O resultado mais importante nos 3 programas foi o aumento da lucratividade. O aumento de vendas brutas e de renda pessoal não atingiram a faixa de significância, ficando entretanto na direção esperada.

Os autores concluíram que o AMT mostrou-se eficaz mesmo com participantes de minorias desfavorecidas, e chegaram a afirmar que este treinamento tem eficácia sobretudo com pequenas empresas.

A associação do AMT com treinamentos técnicos apresentou dados mais complexos de serem analisados. Quando a população alvo do treinamento foi de empresários com negócios em dificuldades, o treinamento técnico pareceu impactar mais no aumento de lucro do que somente o AMT (caso do programa Pep Up em que o critério de seleção envolvia empresas operando com prejuízo). Porém, em outros casos parece promover uma atitude de maior cautela, pois quando o empreendedor se dava conta das complexidades atinentes ao gerenciamento do negócio, isto fazia com que tomasse medidas que reduziam o ritmo de crescimento. Os autores concluíram que o AMT parecia ser mais produtivo quando o empreendedor a ele exposto ainda estava nas fases iniciais do desenvolvimento de seu negócio:

“os dois tipos de treinamento provocam diferentes efeitos. O Treinamento em Motivação de Realização ocasiona aumento de energia no estabelecimento,

expansão e melhoria dos pequenos negócios. O Treinamento Gerencial aumenta o entendimento das práticas de negócios e pode ajudar a recuperar empresas estabelecidas em dificuldades, mas também pode conduzir a uma diminuição do ritmo de crescimento pois o empreendedor compreende a complexidade do trabalho de gerenciamento e a necessidade de staff adicional.” (Miron e McClelland, 1979, pág 25)

Apoiando-se nos resultados apresentados pelos negros treinados na Ilha de Curaçao pela McBer entre o final dos anos 60 e começo dos 70, Miron e McClelland (1979) concluíram que “o AMT nem sempre funciona quando conduz a objetivos que são irreais a luz das oportunidades existentes” (pág.16). Como o apoio governamental falhou, os negócios e empregos criados ficaram muito aquém do esperado e o número de falências foi alto. McClelland e Winter (1969) já haviam concluído em seu estudo na Índia que os participantes treinados que não estavam a cargo de seus negócios apresentaram resultados muito similares aos dos elementos do grupo de controle.

Cooley (1991) adiciona que uma adaptação do AMT foi desenhado e implementado pela McBer and Company tanto nos EUA quanto em outros países. Um estudo dos resultados deste programa denominado - Programa de Treinamento em Liderança de Negócios, foi realizado por Mitchell S. Watkins and Associates (1976) baseando-se em respostas a questionários enviados por mala-direta. A parte quantitativa revelou dados positivos na análise custo-benefício: aumento de impostos versus investimento governamental.

Assim, os diversos estudos e autores parecem apontar para resultados positivos das intervenções de treinamento em Motivo de Realização medidos geralmente por indicadores como:

- grau de atividade empreendedora;
- número de treinados que abriram empresas;
- variação no volume de vendas brutas e nível de empregos nas empresas dos elementos treinados;
- lucratividade dos negócios geridos;

- e outras variáveis usadas menos freqüentemente como renda do empreendedor, patrimônio fixo, investimentos, renda dos empregados, número de falências.

Daqui depreende-se que uma intervenção de curto prazo, visando mudar/desenvolver determinado traço de personalidade - Motivação de Realização - parece ser capaz de provocar efeitos detetáveis tanto ao nível do comportamento do empreendedor, quanto de indicadores dos negócios geridos por estes.

Mesmo diante destes resultados, críticas do seguinte gênero foram emitidas ao AMT:

- que o AMT deixava de enfatizar comportamentos mais observáveis, tangíveis;
- limitava os comportamentos típicos dos empreendedores, deixando de incluir outros como estratégias de persuasão, monitoramento do planejamento;
- que vários exercícios utilizados careciam de significado frente às situações reais com que o empreendedor se deparava (Cooley, 1991).

#### **4.4.2. Avaliação de Programas de Treinamento para Empreendedores com “Inputs” Comportamentais**

##### *EDPs na Índia*

Enfocaremos primeiramente os estudos realizados sobre EDP's na Índia citados na publicação da INTERMAN (1992); e, a seguir, os estudos mencionados por Harper e Finnegan (1998).

O próprio EDI até antes de 1992 conduziu 28 programas, o que significa mais de 700 treinados. Destes cerca de 34% abriram suas empresas, qual seja 238 empreendedores com cerca de 1000 empregados (não informam quanto tempo depois, nem de que forma estes dados foram obtidos). Estes resultados são melhores se levarmos

em conta que 75% dos que participaram dos treinamentos iniciavam sem nenhum projeto, e de que o suporte em termos de financiamento e outros apoios foi escasso e não no momento certo.

Um estudo longitudinal, após 5 anos, no Estado de Gujarat, revelou: a taxa de fechamento de empresas foi menor do que a taxa usual entre pequenas empresas- 10 contra 20 a 25%; 80% dos empreendedores obtiveram lucro, contra um índice de 60 a 70% fornecido por instituições financeiras em pequenas manufaturas.

Apesar das variações dependendo do público-alvo, a duração varia entre 6 a 12 semanas, de acordo com a modalidade: tempo integral ou tempo parcial. Os módulos do treinamento cobrem: informação, identificação de oportunidades e orientação, técnicas de pesquisa de mercado, preparação de relatório do projeto, módulos sobre gerenciamento, AMT, e exposição técnica etc.

A respeito dos EDP's na Índia, Harper e Finnegan (1998) sintetizam o estudo realizado pela instituição britânica "Overseas Development Administration - ODA" que financiou uma pesquisa de Harper e Mahajan em 1992, comparando um grupo de 64 indivíduos treinados com 66 empreendedores não treinados de Rajasthan e Assam na Índia. Os resultados foram significativamente melhores e a favor dos treinados em renda dos próprios empreendedores, número de empregados e faturamento ("turnover"). Encontrou-se também que o lucro adicional gerado pelos treinados atingiu a média de 35% de retorno sobre o investimento de treinamento. Estes resultados abarcam também o efeito de outros serviços que os empreendedores possam ter usufruído como acesso privilegiado a financiamento; mesmo levando-se em conta esta informação, os dados apontam para resultados positivos do investimento do dinheiro público, e de que era factível montar uma avaliação mais rigorosa.

Outras avaliações foram levadas a cabo pelo EDI-I por Awasthi e Sebastian em 1992 e 1996. Particularmente a última foi uma avaliação ampla e completa, envolvendo

vários estados e organizações. Nela se procurou avaliar o sucesso dos empreendedores e de suas empresas, se foi atingido o objetivo de desenvolvimento de empreendedores de primeira geração ou em comunidades sem tradição de negócios, relação custo benefício, impacto na sociedade mais ampla, nas próprias organizações condutoras dos EDPs, nos diversos agentes de financiamento, nos políticos e na arena internacional. Apresentamos as seguir alguns dos resultados encontrados por Awasthi e Sebastian (1996).

A amostra extraída por métodos aleatórios abrangeu 865 pessoas treinadas, por 145 programas com diversos públicos alvo, em 18 estados. Além dos dados primários também foram obtidos dados secundários das diversas instituições provedoras e relacionadas com os EDPs, entidades de suporte e diferentes níveis de governo. Pessoas não treinadas também foram pesquisadas.

Na macro-análise efetuada com os 865 treinados a percentagem de abertura de empresas alcançou 26% que, se somados àqueles que ainda estavam interessados e tomando ações para abrir suas empresas, subiria para quase 32%. Analisadas as taxas por público-alvo, os treinamentos com o público feminino revelaram o maior percentual de abertura de empresas - 36,46% real, e estimado 42,71%. Essas percentagens de abertura variaram entre os estados, e estados com situações de conflito social como o Punjab, e outros sem tradição de empreendedorismo como Kerala e West Bengal surpreenderam com taxas elevadas de abertura de empresas, enquanto estados mais industrializados como Andhra Pradesh apresentaram baixo percentual. Um percentual de 57% das variações provaram estar relacionadas a 3 variáveis: eficácia da organização (medida pela percepção dos trainees acerca dos motivadores-treinadores), da responsividade do sistema de suporte (acompanhamento no pós-treinamento) e o nível de desenvolvimento econômico do Estado (média de 3 anos do índice de produto interno do estado per capita).

Mesmo considerando esse percentual de quase 32% de abertura de empresas baixo, os autores concluem que

“os EDPs são efetivos em termos da relação custo-benefício e um investimento social que vale a pena” (Awasthi e Sebastian, 1996, pág. 149)

De uma amostra menor de 67 empreendedores treinados e de 60 empreendedores não treinados foram obtidos dados mais aprofundados de desempenho das empresas (dos empreendedores não treinados foram controladas as variáveis - localização, linha de produtos, tempo de existência da empresa e investimento inicial na planta e no maquinário; os níveis de escolaridade e experiência prévia eram semelhantes, e também as origens familiares).

O grupo de treinados obteve resultados significativamente melhores e mais altos do que os do grupo de controle quer em vendas, lucros, e investimentos. A variação de empregados também foi superior para os treinados, embora não significativa. As análises de custo benefício se mostraram bastante satisfatórias:

- ◇ retorno anual sobre o investimento de treinamento de 27% (mensurado sobre os lucros auferidos);
- ◇ os empreendedores investiram 27,5 vezes o custo do treinamento;
- ◇ cada empresa iniciada empregou em média 5 pessoas mais o empreendedor, a um custo atual de \$ 60 por emprego criado.

Além destes dados, o menor percentual dos empreendedores treinados nos índices de inadimplentes nas instituições financeiras, comparativamente ao percentual geral, por si só pagaria os custo do treinamento.

Quanto ao objetivo de diversificar a origem dos empreendedores, as análises indicaram que, de fato, os programas auxiliaram a atingir este objetivo, envolvendo pessoas não oriundas de comunidades ou grupos com tradição empreendedora que, de outra forma, dificilmente chegariam ao caminho do empreendedorismo

Não vamos aqui cobrir a íntegra da avaliação efetuada que, como foi dito anteriormente foi extremamente ampla e complexa, abrangendo até o impacto ao nível de políticas e das instituições que provêem o suporte para estes programas.

Afirmam Harper e Finnegan (1998) que este estudo mostrou a factibilidade de se realizar um estudo do gênero, e chegar até a avaliar a relação custo-benefício de um programa com impactos sociais, qual seja é possível efetuar uma avaliação rigorosa e quantitativa. Ressalvam estes autores que este estudo teria ainda maior credibilidade se tivesse sido realizado por uma instituição independente do EDI-I, que, de certa forma, tem sua sobrevivência atrelada aos bons resultados das avaliações.

*Programas de Desenvolvimento Empreendedor para Grupos Rurais e Tribais do Instituto Xavier de Serviço Social (XISS), Índia*

Quanto a dados de acompanhamento de resultados, a publicação INTERMAN (1992) não relata de que forma são obtidos, e, mais uma vez, os indicadores são número de empresas e empregos criados. Desde 1986 o XISS-REDI possui dados atualizados sobre os participantes dos programas; e até antes de 1992, haviam treinado 384 pessoas, sendo que 25% deles criaram suas próprias empresas, empregando além deles mesmos mais 144 pessoas. Esta taxa de criação de negócios foi considerada particularmente exitosa, dado que 95% dos participantes iniciaram o treinamento sem qualquer projeto ou empresa e sem experiência prévia de trabalho, e eram pessoas oriundas de tribos, com perspectivas fatalistas a respeito de si mesmos e de suas possibilidades.

*HETADI - Havaí (EUA)*

Desde início de 1988 até antes de 1992 já havia treinado mais de 3000 pessoas em 8 países além de treinar treinadores para outras instituições.

Seu critério de sucesso é bastante estrito: *se o treinado não abriu sua empresa até os 6 meses que se sucederam ao seu treinamento, é considerado como um fracasso na avaliação de resultados do programa.*

Segundo o relatório do INTERMAN (1992), os resultados do HETADI foram verificados por dois estudos independentes (não foram citadas as fontes dos estudos e tampouco a metodologia empregada). Estes estudos apontaram que 66% dos treinados iniciaram seus negócios logo após o treinamento e que a taxa de encerramento das empresas depois de 4 anos era de 10%.

### *Entrepreneurship Development in Philippines*

Harper e Finnegan (1998) sinalizam que nas Filipinas a instituição mais importante no desenvolvimento de empreendedores é o Instituto para as Indústrias de Pequena Escala - Universidade das Filipinas (UP- ISSI). Reportam Harper e Finnegan (1998) uma avaliação realizada em 1983 que chegou a várias conclusões positivas e a favor das atividades de desenvolvimento de empreendedores. Entre os resultados encontrados podem ser destacados:

- “o EDP se revelou um método efetivo de desenvolvimento econômico e de geração de emprego”;
- “é possível inculcar qualidades empreendedoras, traços, habilidades, valores gerenciais e orientação para adultos através de um programa de treinamento e estudos organizado, desde que o indivíduo possua os traços básicos necessários”.

Relata-se que o treinamento também impactou na abertura de empresas (não é citada a cifra) e que 51% dos treinados ampliaram os seus negócios depois do treinamento, comparativamente a 43% antes.

A longevidade das empresas dos empreendedores treinados apresentou um média superior à média nacional: 7,5 e 6,0 anos, respectivamente.



Uma avaliação independente foi efetuada em 1994 por 3 pesquisadores em 5 países, de 3 continentes (incluindo o Brasil), utilizando uma ampla variedade de métodos: desde levantamentos escritos através de questionários, entrevistas estruturadas, realizações de grupos de discussão, até visitas a micro empresas e observação de cursos. Além dos “trainees” ou de elementos já treinados, também foram abordados treinadores, participantes de “workshops” introdutórios, responsáveis pela execução dos programas, indivíduos de instituições paragovernamentais, associados e autoridades. Portanto, o tamanho das amostras foi variado: 320 treinados em cursos para empreendedores e 53 de cursos introdutórios no levantamento escrito, 265 treinados em cursos para empreendedores nos grupos de discussão, 75 dos cursos para treinadores.

Harper e Finnegan (1998) ressaltam que o texto completo desta avaliação não foi franqueado ao público, apenas um sumário dele. Os dados encontrados são similares aos encontrados na Índia, e apontaram para um percentual de abertura de empresas de 38,5%; 44% dos treinados definitivamente não haviam iniciado e tampouco se mostraram ativos no processo de abertura. De 78% a 100% dos participantes (dependendo do tamanho do negócio) informaram que o faturamento das empresas haviam aumentado ou aumentado muito. A média de geração de empregos ficou em 4,5 por empresa.

São apresentados dados das próprias instituições com números de elementos treinados, duração média dos treinamentos, total de empregos gerados bem como o custo médio de cada emprego criado.

No Brasil relata-se que 4441 pessoas haviam sido treinadas entre Minas e Ceará, gerando um total aprox. de 2715 empregos, ao custo médio de US\$ 124 (Minas) e US\$ 148 (Ceará, sem contar custo das instalações de treinamento).

Os avaliadores ressaltam que um dos pontos fortes do CEFE é sua flexibilidade, pois permite adaptações de acordo com o público-alvo e de acordo com a cultura.

#### **4.4.3. Avaliação do Treinamento Comportamental Formulado por MSI (1990) /Cooley (1991)**

O projeto contratado pela USAID ao MSI, e que resultou na Dissertação de Cooley (1991, pág. 179)

“representa uma aplicação prática de um estudo quasi-experimental de avaliação de um programa de desenvolvimento de recursos humanos no contexto do Terceiro Mundo”.

Procurou responder às seguintes questões:

- 1- pode um programa de treinamento comportamental relativamente curto produzir um impacto significativamente positivo sobre o desempenho empreendedor na ausência de pré-condições de suporte, acompanhamento ou outras intervenções correlatas;
- 2- podem os efeitos positivos serem conclusivamente relacionados: a) do treinamento, através do aumento dos Escores das CCE's, para as mudanças no desempenho do negócio, ou alternativamente, b) do treinamento diretamente para o desempenho sem a intermediação de mudanças nos escores das CCE's;
- 3- que fatores exógenos parecem afetar estes resultados?"

As variáveis de controle adotadas foram: idade, escolaridade, pai com negócio próprio, grupo de tratamento ou de controle, sexo, e mãe com negócio próprio.

Este estudo piloto ocorreu de 1986 a 1988, no Malawi, propositadamente escolhido para controlar as variáveis da estrutura de oportunidades e do ambiente sócio-cultural, e envolveu dois grupos: um Experimental e um de Controle, sendo os sujeitos designados aleatoriamente para um ou outro grupo. Cada grupo foi composto de 45 sujeitos, perfazendo 90, dos quais antes do treinamento foram coletados, através de entrevista detalhadas, informações pessoais, sobre os seus negócios (incluindo total de vendas brutas nos 6 meses anteriores e número de empregados) e seu nível de renda. Também compreendeu a realização da Entrevista Enfocada, de tal forma que para cada sujeito foi mensurado o nível em cada uma das 10 competências (CCE's), e também o escore total. As entrevistas foram realizadas por dois profissionais.

O treinamento foi ministrado pelo próprio Cooley e mais um profissional do MSI, em duas cidades diferentes: Blantyre e Lilongwe. Este treinamento visava

“modificar a aptidão e o comportamento empreendedores dos participantes do programa, o que, por sua vez, se esperava resultar em melhores desempenho empreendedor e resultados de negócios” (Cooley, 1991, pág. 136).

Em 1988 os sujeitos foram recontatados para realização das Entrevistas de Acompanhamento, e a amostra ficou reduzida a 31 treinados e 31 sujeitos do grupo de controle. O acompanhamento compreendeu:

- a Entrevista Enfocada;
- um Questionário de “Follow-up” semelhante ao aplicado dois anos antes;
- uma Entrevista Suplementar, em duas versões - para Grupo de Controle e Grupo Experimental.

As entrevistas foram realizadas em Inglês, e em 3 casos foram utilizados intérpretes. A utilização de uma língua não nativa pode de alguma forma ter impactado em uma sub-pontuação dos escores das CCE's nos casos de sujeitos não completamente fluentes. (Cooley, 1991, pág. 183)

A caracterização do grupo:

- comparáveis em idade, sexo, e experiências em dirigir negócios praticamente equivalentes;
- grupo de treinados com proporção um pouco maior de pessoas que completaram o segundo grau ou melhor; cerca de um terço de ambos os grupos tinham superior completo;
- 25 dos sujeitos do Grupo de Treinados possuíam empresas para 21 do Grupo de Controle;
- o Grupo de Treinados apresentava uma proporção maior de sujeitos cujos pais tinham tido negócios próprios.

As análises estatísticas focalizaram os sujeitos com negócios visto que houve perdas significativas de indivíduos potenciais empreendedores na etapa de acompanhamento: apenas 16, dos quais apenas 6 receberam o treinamento, sendo que apenas um havia iniciado seu negócio durante os dois anos.

Apesar da grande massa de informações coletadas tanto antes quanto na Etapa de Acompanhamento, apenas dados relativos ao comportamento empreendedor, definido como “evidência de inovação significativa durante os 6 meses anteriores à Etapa de Acompanhamento” e informações sobre suas atividades foram fornecidas para ampliar o entendimento dos efeitos do treinamento.

Os resultados encontrados foram:

- aumento no escore total das CCE's significativa ao nível de  $p < .05$  a favor do grupo de treinados; os dois grupos aumentaram os escores totais das CCE's mostrando o efeito da maturação ou da situação de teste; ou seja, estas competências aprendidas/fortalecidas no próprio exercício da atividade empreendedora são, de alguma forma, aceleradas pela intervenção de treinamento; não chegaram a provar o aumento significativo das CCE's individualmente consideradas;
- variáveis demográficas adicionadas às análises reduziram a significância ao nível de .20, permanecendo ainda na direção esperada;
- o melhor preditor do aumento do escore total das CCE's foi a variável “educação” e, como o grupo de treinados ficou super-representado em “melhor educação”, o pequeno número de casos impediu que chegassem a dados conclusivos com relação ao impacto do treinamento sobre as CCE's;
- os resultados podem ter sido obscurecidos pois o nível inicial dos escores das CCE's era muito baixo no Malawi; qualquer erro na identificação das CCE's para cima ou para baixo provocavam um impacto muito grande em termos de erros de medida;

- a análise qualitativa indicou que a mudanças no escore total das CCE's foi devida a um número pequeno de competências: 75% das mudanças se deviam às competências Persistência, Estabelecimento de Metas e Auto-Confiança, sendo similar no Grupo de Controle;
- quanto ao impacto no comportamento empreendedor, 72 % dos treinados revelaram ter feito mudanças recentes substanciais em seus negócios, contra 15% dos indivíduos do Grupo de Controle; estas mudanças incluíram mudanças nos produtos ou serviços, processo de produção, ou marketing ou propaganda da empresa nos últimos 6 meses;
- 80% dos sujeitos do Grupo de Tratamento reportaram aumentos em vendas, e 52% deles relataram aumento no nível de emprego, percentuais que atingiram 10% e 18%, respectivamente no Grupo de Controle;
- o nível de significância destas diferenças para o Grupo de Tratamento ficou em  $p < .0001$  para vendas e  $p < .05$  para aumento em empregos; as variáveis de controle reduziram para o mesmo grupo o nível de significância do aumento de empregos para  $p. < 0.10$ ;
- Contrariamente ao esperado, a variável “pai com negócio próprio” tornava mais provável a diminuição de empregos para ambos os grupos, o que talvez se deva ao fato de que o modelo de empreendimento dos pais - na agricultura - não teria beneficiado os filhos;
- muito embora a amostra pequena não tenha permitido um teste de hipóteses formal para o caso da relação entre a diferença no escore total das CCE's e as mudanças em vendas e nível de empregos, pela substituição da variável grupo experimental pela diferença no escore total das CCE's os resultados obtidos seguiram o padrão obtido anteriormente, mesmo quando as variáveis de controle foram adicionadas;
- os resultados foram sugestivos do efeito do treinamento no desempenho empreendedor pela mudança no nível das Competências;
- a falta de uma evidência independente para confirmar os dados de vendas e empregos reportados pelos sujeitos constituiu uma limitação deste estudo,

mesmo tendo os entrevistadores feito visitas às empresas e lançado mão de procedimentos cruzados de verificação (não esclareceu quais).

Apenas uma breve síntese do antes e depois de cada um dos treinados é fornecida, sem haver alguma outra análise dos dados qualitativos levantados.

Apesar da amostra pequena e dificuldades de medida (por exemplo baixos escores totais das CCE's no antes), os resultados são sugestivos de que o treinamento tenha contribuído no fortalecimento/reforçamento das competências características do empreendedor de sucesso, sendo que o grupo treinado evidencia o aumento no nível de 9 competências após 2 anos, e os dados também são indicativos de que este aumento das CCE's se correlacionam com aumento dos resultados empreendedores.

Nas conclusões Cooley (1991) sinaliza que várias hipóteses subordinadas não puderam ser testadas pelas limitações de amostragem ou de medidas. Entre elas para efeito de nossa pesquisa poderíamos agregar:

- verificar quais das CCE's parecem ser mais suscetíveis ao treinamento;
- verificar se é possível com nossa amostra investigar os efeitos do treinamento nos indivíduos com projetos versus pessoas com empresas;
- verificar o grau de interação entre a variável “educação” e os resultados do treinamento;
- verificar o grau de interação entre as variáveis “pai ou mãe com negócio próprio” e resultados do treinamento;
- adicionar ao estudo da seqüência causal: treinamento, incremento no nível das CCE's, e deste para os resultados no desempenho empreendedor.

Tendo-se feita esta revisão da literatura, para o nosso estudo ficam as seguintes implicações:

- ◇ o problema da falta de um segundo juiz na pontuação das Entrevistas Enfocadas, foi minimizado pelo fato de que a pesquisadora foi treinada no

próprio Empretec, frequentou treinamento de Entrevistas Enfocadas, e efetuou pelo menos 50 Entrevistas Enfocadas com os entrevistadores certificados, antes de pontuar definitivamente as Entrevistas Enfocadas;

- ◇ as Entrevistas Enfocadas foram gravadas, o que permitiu cuidadosa análise posterior; nossas entrevistas foram feitas na língua nativa, o que evitará qualquer problema de sub-pontuação. Porém, há que se notar de que não existem manuais para codificação das entrevistas enfocadas, o que pode favorecer a utilização de critérios diferentes para pontuar as CCE's;
- ◇ nosso Grupo de Treinados foi maior do que o do estudo efetuado por Cooley/MSI;
- ◇ a título de Grupo de Controle, trabalhamos com indicadores econômicos dos negócios no mesmo período do acompanhamento para comparar o desempenho do grupo tratado frente à população geral dos resultados das empresas;
- ◇ nosso grupo de pessoas com projetos, ainda que pequeno - 12 indivíduos, foi maior do que o de Cooley; mesmo com 6 meses de "follow-up" foi possível estudar qualitativamente os impactos o treinamento sobre a viabilização de seus projetos;
- ◇ apesar do período de "follow-up" ter sido de 2 anos, os dados coletados da empresas tanto no antes quanto no depois se referem a 6 meses; não houve menção da sazonalidade, talvez porque neste estudo ocorreu a coincidência da mesma época de coleta dos dados;
- ◇ nossa amostra tem o nível de escolaridade mais alto do que o de Malawi, com alta concentração em superior completo; e, segundo os dados de Cooley, poderá apresentar variações nos escores das CCE's ainda maiores do que entre o sujeitos no Malawi;
- ◇ o nível inicial das CCE's foram mais altos que o dos sujeitos no Malawi, com menores erros de medida;

- ◇ esperava-se que o impacto do treinamento fosse concentrado num pequeno grupo de CCE's, entre elas possivelmente Estabelecimento de Metas e Auto-Confiança.
- ◇ limitação de evidência externa existe também em nosso estudo, muito embora tenhamos realizado grande parte das entrevistas nas próprias empresas; e, em muitos casos, vimos os dados, ou testemunhamos o ato de consulta às planilhas de vendas ou de resultados financeiros nas telas dos computadores dos sujeitos entrevistados;
- ◇ variáveis exógenas como impacto de mudanças na Economia não tinham como ser controlados; por outro lado, todos os sujeitos foram expostos aos impactos da mudança de juros, retração geral da demanda e aumento da inadimplência que se seguiram às quedas das Bolsas Asiáticas em outubro de 1997; diferenças para melhor nos resultados das empresas podem ser hipotetizadas como se devendo aos esforços do empreendedor;
- ◇ apesar de não termos tido mecanismo de impedir acesso à assistência técnica, treinamento posterior inclusive no próprio Sebrae, levantamos esta informação durante as entrevistas, de tal forma que até poderemos tentar eliminar pessoas que tenham feito outros treinamentos, para purificar os resultados desta possível interferência;
- ◇ No Brail, o acesso a financiamentos é extremamente dificultado pela quase inexistência de linhas especiais para pequenas empresas, pelas extremas dificuldades burocráticas, e pelos juros praticados; em nossa amostra possuímos a informação de que apenas 3 casos recorreram a instrumentos oficiais de financiamento; porém sem impacto imediato quer nas vendas quanto no número de empregados da empresa;
- ◇ nossa amostra possui 5 casos em que dois sócios participaram do treinamento; os resultados das empresas seriam igualmente atribuíveis às mudanças dos comportamentos dos dois indivíduos? Como não poderíamos determinar isto, resolvemos considerar apenas o primeiro sócio entrevistado para as análises relativas aos efeitos nos negócios.



#### **4.4.4. Medidas de Desempenho nas Pesquisas sobre Empreendedorismo**

No artigo de Murphy, Trailer e Hill (1996, pág 15) eles afirmam que

“a mensuração precisa e apropriada do desempenho é crítica na pesquisa sobre empreendedorismo”.

Alertam que o desempenho das empresas é multidimensional, e que existe mais de uma medida para cada uma das dimensões de desempenho. Daí alertarem aos pesquisadores na área a necessidade de definir muito bem de que dimensão se está falando, e de que forma está sendo medida, além da necessidade de se justificar a escolha da variável de desempenho selecionada.

Estes autores elaboram, com base na revisão de 51 pesquisas publicadas em que o desempenho foi utilizado como variável dependente, uma ampla lista de dimensões e respectivas medidas. Sinalizam que a maioria dos estudos lança mão de uma a duas dimensões, e nenhum mais do que cinco. As dimensões e exemplos de medidas são:

1. eficiência - retorno sobre investimento, retorno sobre participação do acionista, retorno sobre patrimônio, etc.;
2. crescimento - diferença em vendas, diferença em número de empregados ou geração de empregos, número de novas empresas, etc.;
3. lucro - retorno sobre vendas, margem de lucro líquido, margem de lucro bruto, etc.;
4. tamanho da liquidez - nível de vendas, nível de fluxo de caixa, capacidade de lastrear crescimento, giro de estoque etc
5. Sucesso ou fracasso - descontinuação do negócio, retorno sobre valor líquido, avaliação do próprio respondente, avaliação subjetiva do pesquisador, etc.;
6. Fatia de mercado - vendas do produto da empresa em relação às vendas totais da indústria do mesmo produto, avaliação do respondente;

7. alavancagem - relação débito / capital, relação capital dos acionistas para capital total.

Concluem que o efeito em uma variável/medida de desempenho não significará que necessariamente se tenha efeito equivalente em outras medidas de desempenho; e alertam de que a mera sobrevivência da empresa não significa em hipótese nenhuma sinal de sucesso.

Finalizam o artigo alertando para o fato de que a falta de utilização de critérios de controle em termos de tamanho, idade e indústria nas amostras utilizadas pelas pesquisas pode viesar os resultados devido à falta de comparabilidade das empresas.

No estudo realizado por Harper e Mahajan, em 1992 (Harper e Finnegan, 1998), para a British Overseas Development Administration (ODA) os critérios de avaliação utilizados pelas Instituições Indianas foram:

- preenchimento de formulário de avaliação no final do treinamento;
- número de negócios iniciados;
- número de treinados que completaram satisfatoriamente os planos de negócios;
- número de treinados que tiveram seus pedidos de empréstimos aprovados;
- comparação dos resultados com grupos de controle de donos de negócios não treinados;
- Análises de custo-benefício;
- Medidas detalhadas como: criação de empregos, lucro, investimento, movimento (“turnover”/faturamento);

Daqui se depreende que as medidas escolhidas pelo MSI e Cooley para avaliar o desempenho das empresas dos empreendedores treinados, modelo que também seguiremos em nossa pesquisa enfocam:

1. dimensão crescimento: através das medidas de diferença em volume de vendas brutas entre os períodos antes e depois do treinamento; variação no número de empregados/pessoas ocupadas pela empresa antes/depois do treinamento, ou geração de novos empregos em caso de abertura de novas empresas, e abertura de novas empresas (para o caso dos indivíduos que tinham projetos à época do treinamento);
2. dimensão sucesso ou fracasso: através das medidas fechamento da empresa e avaliação subjetiva pelo próprio respondente.

Parasuraman et al. (1996) criticam a visão limitada de sucesso e respectivas mensurações nas pesquisas sobre empreendedores que normalmente se atêm às “hard measures” de desempenho da empresa. Estes autores enfocam critérios e medidas de sucesso mais pessoais pouco utilizadas na literatura, tais como: satisfação com o trabalho e com a carreira, satisfação familiar e grau de ajuste do casal, grau de “stress” na vida do indivíduo. Estes critérios fazem sentido para a linha de pesquisa destes autores que se preocupam com as variáveis que afetam o bem-estar psicológico dos empreendedores, mas não se aplicam ao nosso estudo que procurará determinar o impacto de uma intervenção de treinamento cujo objetivo é o de fortalecer o comportamento empreendedor através do desenvolvimento/ fortalecimento das CCE’s, para alcançar um impacto nas empresas destes indivíduos ou na viabilização e implementação de seus projetos.

#### **4.5 Conclusões**

Pode-se observar que a maioria dos indicadores de sucesso utilizados pelos estudos são de natureza econômica. Muitos estudos utilizam indicadores de abertura de empresas, número de empregos gerados e vendas, pela maior facilidade de acesso e precisão destes dados, sobretudo em países em desenvolvimento. Raras vezes são

utilizados indicadores de mudanças de comportamento e atitudes, exceção feita ao grau de atividade empreendedora e nAch.

Os resultados empíricos dão suporte à eficácia do treinamento comportamental AMT e similares a ele, e à premissa subjacente de que é possível melhorar a performance empreendedora através do aumento da força do Motivo de Realização. Por sua vez, é possível aumentar a força deste motivo ampliando-se a sua rede associativa, vinculando as novas associações a ações, a eventos significativos na vida da pessoa, e se este recém-conceituado motivo for consistente com a imagem ideal de ego, etc.

Cooley (1991) na revisão que efetuou de diversos estudos e avaliações qualitativas sobre o AMT, a maioria oriundos de países em desenvolvimento, reporta que, a despeito dos resultados positivos, críticas do seguinte gênero eram emitidas:

- que o AMT deixava de enfatizar comportamentos mais observáveis, tangíveis;
- limitava os comportamentos típicos dos empreendedores, deixando de incluir outros como estratégias de persuasão, monitoramento do planejamento;
- que vários exercícios utilizados careciam de significado frente às situações reais com que o empreendedor se deparava.

Parece-nos também que o tipo de conceitos e instrumentos utilizados exigiam que o instrutor dominasse, por exemplo, o esquema de pontuação das estórias segundo as categorias de análise do Motivo de Realização, e até mesmo dos Motivos de Poder e de Afiliação. Isto requer uma formação especializada na área de Psicologia, o que certamente implicava limitação para a maior difusão dos treinamentos para empreendedores.

Por estas razões procurou-se outra alternativa de treinamento comportamental para empreendedores, e a própria empresa de McClelland foi importante na pesquisa que determinou as Competências Características do Empreendedor (CCE's) e que fundamentariam um novo programa de treinamento, que veio a ser o Empretec.

## **V- O QUE É O PROGRAMA EMPRETEC**

### **5.1 Treinamento Baseado em Competências Características do Empreendedor de Sucesso - Objetivos do Programa Empretec**

A descrição que segue se baseia em materiais de divulgação do Empretec, e no Manual do Participante.

#### *Objetivos do Empretec*

“Fortalecimento dos negócios e estimular o desenvolvimento de pequenos negócios, através do reconhecimento, prática e reforçamento das competências características dos empreendedores de sucesso”.

*Dentro da perspectiva adotada pelo Empretec o empreendedor deve ser capaz de:*

#### ***Competências ligadas à Realização***

1. Perceber e Buscar Oportunidades, e Tomar Iniciativa de Aproveitá-las:
  - ◇ fazer as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias;
  - ◇ agir para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;

- ◇ aproveitar oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.

2. Persistir diante de Obstáculos:
  - ◇ agir diante de um obstáculo significativo;
  - ◇ agir repetidamente ou mudar para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;
  - ◇ assumir responsabilidade pessoal pelo desempenho para o atingimento de metas e objetivos.
  
3. Correr Riscos Calculados:
  - ◇ avaliar alternativas e calcular riscos deliberadamente;
  - ◇ agir para reduzir os riscos ou controlar os resultados;
  - ◇ colocar-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
  
4. Exigir Qualidade e Eficiência:
  - ◇ encontrar maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato;
  - ◇ agir de maneira a fazer as coisas que satisfaçam ou excedam padrões de excelência;
  - ◇ desenvolver ou utilizar procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente combinados.
  
5. Comprometer-se com o Trabalho Contratado:
  - ◇ fazer um sacrifício pessoal ou dispendir um esforço extraordinário;
  - ◇ juntar-se aos empregados ou se colocar no lugar deles se necessário para terminar um trabalho;
  - ◇ esmerar-se em manter os clientes satisfeitos e colocar em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.

### ***Competências ligadas à Capacidade de Planejamento***

#### 6. Ter Disponibilidade e Interesse de Buscar Informações\*:

- ◇ dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;
- ◇ investigar pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;
- ◇ consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

#### 7. Estabelecer Metas:

- ◇ estabelecer metas e objetivos que são desafiantes e que têm um significado pessoal;
- ◇ definir metas de longo prazo, claras e específicas;
- ◇ estabelecer objetivos de curto prazo, mensuráveis.

#### 8. Planejar e Monitorar Sistemáticamente:

- ◇ planejar dividindo as tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos;
- ◇ revisar os planos feitos, baseando-se em informações sobre o desempenho real e em novas circunstâncias;
- ◇ manter registros financeiros e utilizá-los para tomar decisões.

### ***Competências ligadas ao Exercício de Poder***

#### 9. Persuadir e Estabelecer Redes de Contato:

- ◇ utilizar estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;
- ◇ utilizar pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;
- ◇ agir para desenvolver e manter as relações comerciais.



#### 10. Ter Independência e Auto-Confiança:

- ◇ buscar autonomia em relação a normas e controles de outros;
- ◇ manter seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores;
- ◇ expressar confiança na sua própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

#### Observação:

Note-se que, de acordo com as perspectiva teórica adotada, a competência sinalizada está incorretamente alocada. Vimos em McClelland (1962) que ter mais iniciativa ao pesquisar o ambiente faz parte das características daqueles com alta Necessidade de Realização. Portanto ter disponibilidade e interesse de buscar informações seria corretamente alocado no primeiro conjunto - de Realização.

Na pesquisa sobre as competências diferenciadoras a Independência e Auto-Confiança se referem à Maturidade Pessoal (Spencer Jr. e Spencer, 1993, pág. 223). Entretanto, examinando-se McClelland (1987a, pág. 303) percebe-se que possivelmente se referem à Assertividade - uma das últimas etapas da maturidade sócio-emocional que modula a expressão da Motivação de Poder.

Esta versão atual das operacionalizações das competências apresentam algumas diferenças em relação às operacionalizações utilizadas quando do treinamento piloto (MSI, 1990; Cooley, 1991). Algumas competências eram apresentadas com duas operacionalizações, outras operacionalizações foram introduzidas, mas houve, também casos de supressão, ou de alocação da operacionalização em outra competência.

Assim:

*em busca de oportunidade e iniciativa foi introduzida*

- ◇ agir para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;

em *persistência* foi adicionada

- ◇ agir diante de um obstáculo significativo;

exigência de *qualidade e eficiência* foi incluída

- ◇ desenvolver ou utilizar procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo, ou que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente combinados;

em *comprometimento com o trabalho contratado* houve a supressão de

- ◇ fazer um sacrifício pessoal ou dispender um esforço extraordinário para completar um trabalho (foi alocada em persistência);

e foi incluída

- ◇ esmerar-se em manter os clientes satisfeitos e colocar em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.

em *estabelecimento de metas* houve a alteração de

- ◇ longo prazo, claras e específicas;
- ◇ continuamente estabelece e revisa objetivos de curto prazo para estabelecer objetivos de curto prazo, mensuráveis;

e foi adicionada

- ◇ estabelecer metas e objetivos que são desafiantes e que têm um significado pessoal;

em *busca de informações* houve a supressão de

- ◇ utilizar contatos pessoais ou de negócios para obter informação útil;

e inclusão de

- ◇ investigar pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;
- ◇ consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

em *planejamento e monitoramento sistemáticos* houve a supressão de

- ◇ desenvolve ou utiliza procedimentos para monitorar o término do trabalho ou que o trabalho preencha os padrões estabelecidos (foi rephraseada e adicionada à competência exigência de qualidade e eficiência);
- e foi incluída
- ◇ revisa os planos feitos, baseando-se em informações e em novas circunstâncias.

em *persuasão e rede de contatos* ocorreu a inclusão de

- ◇ agir para desenvolver e manter as relações comerciais.

## **5.2 O Empretec no Brasil**

Dos treinamentos propiciados pelo SEBRAE, de natureza não operacional ou instrumental, destaca-se o Programa Empretec. Apesar de o Empretec ter sido introduzido no Brasil em 1990 nos Estados no Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, com o apoio de instituições locais públicas (Mello, 1995), o SEBRAE desde 1993 passou a ser a entidade executora deste Programa, que envolve uma parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD e com a Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores - ABC/MRE.

“A configuração definitiva do método exigiu mais de 3 anos de estudos, e o lançamento oficial do Empretec ocorreu em 1988, na Argentina” (SEBRAE, 1996, pág. 2).

Existe uma Coordenação Nacional do Empretec além de Coordenações Estaduais, sendo que a maior parte dos Estados já tem o Empretec implantado. O processo de implantação é feito por apadrinhamento, qual seja, um Estado que já possui Facilitadores Certificados estabelece um acordo pelo qual, durante um período de tempo, tanto o processo

de seleção quanto o do treinamento propriamente dito são conduzidos pelos Facilitadores daquele outro Estado, que se responsabiliza pela formação dos Facilitadores e Seleccionadores do Estado apadrinhado, até que este tenha condições de conduzir o processo sozinho. Várias reuniões acontecem ao longo do ano entre os Coordenadores Estaduais e o Nacional para decidir sobre situações, necessidades, dificuldades, traçar planos, etc.

No Estado de São Paulo o Empretec foi realizado pela primeira vez em julho de 1994, sendo que até o final de 1997, foram oferecidos 29 “workshops” no Estado de São Paulo, totalizando bem mais de 660 empreendedores treinados.

### **5.3 Descrição do Programa Empretec**

Muitos candidatos procuram o treinamento Empretec por divulgação de conhecidos, amigos, familiares ou sócios que já participaram; e muitos outros se interessam a partir de informações coletadas quer através dos Balcões do SEBRAE quanto de consulta ao seu “site” na Internet. Alguns indivíduos são atraídos por divulgação via imprensa e rádio.

Quando o indivíduo se interessa pelo Empretec normalmente é direcionado para assistir a uma palestra de divulgação, normalmente realizada pela própria Coordenadora Estadual do Empretec ou um dos Facilitadores Credenciados. Nesta palestra são fornecidas informações sobre a história do Empretec, da pesquisa que o lastreou e das CCE's identificadas e que o treinamento visa fortalecer. São fornecidas informações sobre o processo de seleção e outras informações práticas. Normalmente “Empretec” são convidados pela Coordenação, comparecem às palestras para dar depoimentos sobre o que o treinamento significou para eles e que resultados eles alcançaram após o Empretec. Ao final da palestra os que pretendem se candidatar recebem um Questionário de Inscrição que, após preenchido, é

entregue ou remetido à Agência do SEBRAE, seguindo-se depois os arranjos para a Entrevista de Seleção.

A Entrevista de Seleção é um processo sigiloso, e como já comentamos, abrange uma etapa preliminar mais rápida sobre a Empresa e/ou Projeto do candidato, e suas razões para ter buscado o Empretec. A Entrevista Enfocada é realizada normalmente por dois selecionadores credenciados (a entrevista não é gravada, e tampouco registro completo dela permanece no SEBRAE; apenas o perfil das CCE's é encaminhado para a área competente). Há casos de impossibilidade de arranjos para dois selecionadores, então a entrevista é feita por um somente, mas nestes casos apenas os selecionadores mais experimentados são permitidos proceder à seleção sozinhos. Posteriormente, o candidato se informa sobre o resultado da Seleção, e se foi considerado indicado para o treinamento o candidato prossegue fazendo os arranjos de data e pagamento. A quantia paga pelo treinando não cobre integralmente os custos do SEBRAE com este treinamento; portanto parte dele é subsidiado.

O Empretec é sempre realizado em um hotel ou centro de convenções, em tempo integral, porém em regime não residencial. Possui 80 horas de duração, sendo que anteriormente era oferecido na modalidade de duas semanas em dias úteis. Dadas as dificuldades dos empreendedores se ausentarem por tanto tempo de suas empresas, o SEBRAE, pelo menos o de São Paulo implantou a modalidade de 9 dias corridos (72 horas), normalmente iniciando-se no sábado de uma semana e finalizando no domingo da semana seguinte, geralmente até a hora do almoço. Assim, a jornada diária típica em sala de aula começa às 8:30 horas com intervalo de uma hora e meia a duas horas, até às 19:00 horas, ajustado de acordo com o ritmo das atividades e do grupo. Os participantes recebem muitas tarefas e exercícios para serem feitos, algumas podendo ser desenvolvidas em grupo, e várias individualmente. Assim, se o participante se envolve e se compromete com as atividades e sua aprendizagem, praticamente trabalha todas as noites, e é muito comum adentrar a madrugada. Portanto é um treinamento que exige tempo e concentração integral dos participantes, que são

avisados antes do treinamento de que neste período não conseguiriam dar atenção e tempo aos seus negócios.

Na época em que fizemos o estudo existia uma outra modalidade que era noturna, em que o treinamento se estendia por 16 dias corridos, iniciando-se sempre em final de semana em período integral, com atividades iniciando-se às 19:00 horas durante os dias úteis até 22:30 horas aproximadamente. De fato esta modalidade ocupava 3 finais de semana. Uma das turmas que acompanhamos fez o Empretec nesta modalidade. Dado que os empreendedores e potenciais empreendedores acumulavam durante este período as suas outras atividades, esta modalidade terminou por ser desativada, por ser ainda mais cansativa do que a anterior.

O “workshop” foi planejado de tal forma que os conceitos das CCE’s, bem como de suas operacionalizações são expostos através de pequenas palestras, sendo assimilados e exercitados através de jogos, simulações, exercícios práticos em ambiente de laboratório, “role-playing”, e estudos de casos. Os participantes também trabalham com uma atividade empresarial criada por eles durante o treinamento (Empresa Cria), formulam o Plano de Negócios de suas Empresas ou Projetos, estabelecendo metas para dois anos. Desta forma os treinandos vivem experiências das quais podem extrair aprendizagem que transferirão para as suas realidades de negócios. Os participantes são estimulados a se comprometer com a finalização de seus Planos para 2 anos, bem como de seu cumprimento.

Além disto são demandados a praticar deliberadamente todas as CCE’s durante os dias do treinamento, registrando-as no “Livro dos Selos”, que é submetido à avaliação de um dos facilitadores que valida ou não estes registros. Um mínimo de 2 selos por competência (60 na versão de 9 dias do treinamento) são exigidos para que se reconheça que o treinado cumpriu este requisito, que é obrigatório para que receba o certificado ao final do “workshop”. Todas as atividades são utilizadas para a prática deliberada das características comportamentais acima indicadas.

O Empretec é complementado pela possibilidade de utilização de Assistência Técnica do SEBRAE (que no entanto não é diferenciada para os “Empretec”, qual seja, todos os produtos e serviços estão igualmente à disposição de outros empreendedores) e pelo acesso a redes de contato Nacionais e Internacionais de “Empretec”. O SEBRAE organiza Encontros e Rodadas de Negócios exclusivamente voltados para os empreendedores já treinados pelo Programa Empretec. São estimulados também a constituir Associações de Empreendedores, de tal forma que se reúnam periodicamente nestes novos grupos de referência como forma de lembrar e reforçar as mudanças.

### Metodologia

A *metodologia* do treinamento repousa em 3 princípios adequados para a aprendizagem de adultos, retirados da Andragogia, de Malcom Knowles, conforme Cooley (1991):

1. Aprendemos melhor quando fazemos.
2. Aprendemos unicamente aquilo que desejamos aprender.
3. A Aprendizagem depende da habilidade de relacionar o novo com aquilo que já é conhecido.

Estes princípios são de alguma forma coincidentes com as observações do Centro de Pequenas Empresas da Universidade de Durham sobre como os empreendedores aprendem (INTERMAN, 1992), particularmente:

- os empreendedores somente se interessam por seu desenvolvimento na medida em que o relacionem às necessidades do negócio;
- aprendem fazendo.
- Estão mais interessados em resolução de problemas práticos e em explorar oportunidades.

Os treinandos são instados a participar ativamente do processo de aprendizagem, se responsabilizando por testar os novos conceitos, idéias e comportamentos, aplicando-os em sua realidade. São estimulados através de vários instrumentos (como perfil nas CCE's, questionários auto-aplicados, exercícios de visualização, meditação, Livro dos Selos, seu desempenho nos diversos exercícios, processamento dos exercícios, “feedback” recebido através dos facilitadores e dos próprios participantes, e estabelecimento de metas) a fazerem uma reflexão pessoal sobre suas características, e em que medida o que está sendo exposto e o que ele está experienciando fazem sentido frente ao seu ideal de ego. Com base nisso tudo são convidados a estabelecer objetivos pessoais de desenvolver determinadas Competências.

Todo o ambiente e clima criados para o treinamento são de aceitação positiva incondicional; assim, os treinandos vivenciam as aprendizagens num clima permissivo, e reforçador, que lhes convida e dá oportunidade para testar e experimentar novos comportamentos e idéias.

Em muito o clima gerado e a técnica empregada pelo Empretec lembra os pontos sinalizados há muito tempo atrás por Katz (1956):

“se as pessoas vão mudar seu comportamento 5 requisitos básicos devem existir: 1) elas precisam querer melhorar; 2) elas necessitam reconhecer suas próprias fraquezas; 3) elas precisam trabalhar num ambiente permissivo; 4) elas necessitam de alguma ajuda da parte de alguém interessado e habilitado para isto; e 5) elas necessitam ter uma oportunidade de testar as novas idéias”.

Assim, a motivação para querer melhorar possivelmente já seja o que traz o indivíduo para dentro do seminário; e, uma vez neste, já no primeiro dia recebe seu perfil nas CCE's tal como foi constatado durante a etapa de seleção, que ele compara com a sua auto-avaliação nas CCE's. Aqui tem-se um estímulo poderoso para que o treinado identifique e reconheça pontos em que deseja melhorar para trabalhar sobre eles durante e fora do treinamento. Certamente os pontos 3, 4 e 5 recomendados por Katz fazem parte do Empretec, com a



ressalva de que os facilitadores atuam respeitando o fato de que estão lidando com pessoas adultas, que não devem ser conduzidas. Assim colocam-se disponíveis para trocar idéias, para refletir, servem como fonte de informação, mas não como aconselhadores. Como os facilitadores são também empreendedores, estão numa posição que lhes permite serem respeitados como tal pelos treinandos, e constituem uma fonte de influência pelo modelo que oferecem.

O treinamento segue o método didático originalmente divisado pela McBer, de Aprendizagem Acelerada que compreende, nesta versão adaptada (Cooley, 1991), 6 passos de aprendizagem aplicados quase em todas as sessões do treinamento. Estes 6 passos são explicados aos treinandos e são os seguintes:

1. Reconhecimento: os treinandos têm oportunidade de reconhecer as competências e clarificar os seus conceitos, identificando exemplos quer através de casos, “role-plays”, videos, modelos;
2. Compreensão: aqui o participante entende através das exposições e discussões a relação entre a competência e o desempenho do empreendedor, identificando situações que exigem estas competências;
3. Auto-diagnóstico: através de instrumentos e exercícios o treinando tem oportunidade de se auto-perceber e avaliar quanto à competência em questão, e comparar onde está e como gostaria de ser; desta discrepância entre o ideal e o real é que surge o impulso para a mudança;
4. Experimentação: provendo oportunidades dentro do curso e mesmo fora dele através de exercícios, simulações, situações reais em que o treinando exercita novos comportamentos e idéias, experimentando as competências que deseja desenvolver;
5. Reforço, Integração e Refinamento: oportunidades e diferentes situações para que o treinando exercite a competência em uma variedade de condições, sempre auto-avaliando o seu comportamento, tais como o Livro de Selos, a Empresa Cria etc;

6. Aplicação: oportunidade de aplicar as competências em situações reais, em sua vida de trabalho e pessoal, através do plano de desenvolvimento pessoal e do seu negócio.

O Empretec possui Normas para a Seleção e Treinamento e Credenciamento de Instrutores, e de Seleccionadores (SEBRAE, 1997a). Normalmente, os novos facilitadores são identificados nos próprios treinamentos e, se convidados e aceitarem a oportunidade de serem facilitadores do Empretec, submetem-se a um processo de treinamento. Este prevê que, somente após um mínimo de 5 participações em seminários como facilitador, com avaliação considerada suficiente (em uma série de critérios que constam das Normas), é que o trainee atinge o Credenciamento (em alguns casos, como no Estado de São Paulo o trainee de facilitador participa de um mínimo de 7 seminários). Este processo de treinamento, associado ao fato da existência de Manuais completos para para os facilitadores e para os treinandos, permite que se garanta a replicação da metodologia. Particularmente, no período de nosso estudo, a equipe de facilitadores estava bastante estável, e vários já possuíam grande experiência acumulada.

#### **5.4 Resultados do Empretec no Brasil**

O SEBRAE Nacional numa pesquisa de opinião efetuada no primeiro semestre de 1996, entre 246 empresas clientes, detetou que 73% dos pesquisados apontaram o Empretec como tendo permitido não somente a identificação, como o desenvolvimento das características empreendedoras, 73% dos empresários pesquisados apontam ainda a utilização do Plano de Negócio, e 90% declara ter aplicado em seus negócios os conteúdos desenvolvidos no Programa.

Na VIII Pesquisa de Avaliação referente aos 1º e 2º semestres de 1997, respectivamente 86% e 91% dos participantes informaram ter o Programa superado ou atendido as suas expectativas. Mais de 86% atribuíram ao Empretec a identificação de

melhoria de suas oportunidades empresariais. O aumento do faturamento em decorrência do Empretec foi apontado por 40% dos participantes. 68% creditaram ao projeto a razão de uma maior participação de funcionários e dirigentes em atividades de capacitação de recursos humanos. 98% indicariam o Empretec a alguma empresa ou pessoa de seu relacionamento. (Relatório de Atividades de 1997, Sebrae, Coordenação Nacional do Empretec)

Portanto o Empretec é destacado por aqueles empresários, como o treinamento que mais utilidade teve em seus negócios. Porém, como podemos ver, somente Avaliações de Reação foram efetuadas sobre o Empretec. Será interessante verificar como estes resultados se comparam aos obtidos através de uma Avaliação de Resultados mais rigorosa.

## VI - MATERIAIS E MÉTODOS

### 6.1 Planejamento Experimental

Sendo um estudo longitudinal envolvendo apenas um grupo experimental, nosso planejamento experimental envolve 2 conjuntos de medidas: antes e depois do tratamento, qual seja, dos participantes que se submetem ao Workshop Empretec.

Procuramos detetar os resultados do treinamento em dois níveis: comportamental e ao nível do impacto na empresa ou projetos. Para isto lançamos mão de dados coletados através de Entrevistas e Questionários.

Nosso planejamento ficou como segue:

$$\frac{E(1) \quad \quad \quad X \quad \quad \quad E(2)}{\text{Indicadores de Movimentação Econômica}}$$

Onde:

E(1) são os dados coletados antes (incluindo as CCE's)

X é a intervenção de treinamento

E(2) são os dados coletados depois (CCE's, resultados do negócio/ projetos, e desempenho empreendedor)

Indicadores de Movimentação Econômica - IME do mesmo período e região onde atuaram os empreendedores

Utilizamos análises quantitativas (análises descritivas e de variância) e qualitativas.

## **6.2 Sujeitos**

Devido à natureza do problema estudado e pelo fato de que os participantes do estudo necessariamente deveriam ter se submetido ao treinamento Empretec, nossa amostra foi de conveniência, não probabilística.

Circunscrevemos nossa amostra ao exeqüível dentro do prazo e recursos disponíveis. Assim, acompanhamos os resultados do Empretec dos participantes das turmas oferecidas em Julho, Agosto e Setembro de 1997, num total de 4 turmas e cerca de 85 participantes, e efetuamos o “follow-up” 6 meses após (esperava-se obter uma total válido de pelo menos 60 indivíduos, e de fato obtivemos 64).

## **6.3 Procedimentos utilizados**

### **6.3.1. Dados do antes:**

Solicitamos dos entrevistados (durante o acompanhamento) uma autorização por escrito específica para consulta aos dados de seus Processos de Seleção ao Empretec, dados estes arquivados pelo SEBRAE-SP.

Mediante esta autorização pudemos obter cópia do Perfil do Indivíduo nas CCE's antes do treinamento, e do Questionário de Inscrição preenchido naquela época. Houve problemas na localização de 10 processos. Assim, solicitamos aos próprios 10 indivíduos que nos cedessem cópias dos Perfis (eles os recebem no primeiro dia do treinamento), e dos Questionários caso tivessem mantido alguma cópia deste. Conseguimos obter nove dos Perfis faltantes, mas apenas um dos Questionários. Portanto dos dados do antes a amostra ficou desfalcada de 9 Questionários de Inscrição.

Do Questionário de Inscrição retiramos informações como idade, escolaridade do participante, se pai e mãe tiveram negócio próprio, e quantos empregados a empresa

possuía. Para o 9 casos faltantes estes dados ou foram coletados dos próprios indivíduos ou através do outro Questionário - Pesquisa Projeto Empretec, a que eles responderam durante o treinamento.

Os dados dos perfis nas CCE's somente foram consultados para serem digitados no banco de dados após a pesquisadora ter finalizado todas as análises e pontuações das Entrevistas Enfocadas da etapa do acompanhamento, para impedir que fosse influenciada pelo conhecimento prévio dos escores dos indivíduos.

Na época do treinamento realizamos contato com os participantes das 4 turmas do Empretec para sermos apresentados pela Coordenação Estadual do Empretec no SEBRAE. Explicou-se que estávamos realizando uma pesquisa acadêmica sobre os resultados do “workshop”. Solicitou-se a colaboração deles para preencherem um Questionário - Pesquisa Projeto Empretec (Anexo A - 1), a ser recolhido até o término do treinamento. Foram avisados de que posteriormente seriam novamente recontatados para podermos fazer o acompanhamento.

Com exceção de uma das turmas, a pesquisadora retornou no último dia do “workshop” para recolher os questionários, e lembrar que entraríamos em contato com eles posteriormente, pedindo que nos recebessem para realizarmos o acompanhamento (não informamos o prazo).

#### Questionário - Pesquisa Projeto Empretec (Anexo A - 1)

Este questionário visava levantar, entre outros: dados de identificação, informações relativas ao “background” do indivíduo, escolaridade e ocupação dos pais, dados de suas empresas ou projetos (entre estes o número de empregados). De certa forma cobrem alguns dados solicitados no Questionário de Inscrição, bem como levanta outros não cobertos por aquele.

Desta forma obtivemos 80 questionários, compreendendo:

- Pessoas com Empresas
- Pessoas com Projeto
- Pessoas da Instituição SEBRAE

Os funcionários do próprio SEBRAE foram excluídos da amostra (participam do Empretec para conhecer o treinamento que vendem), bem como os Empretecos (aqueles que já participaram do Empretec) moradores no interior do Estado, concentrando a amostra na região da Grande São Paulo. Com isto pretendemos de certa forma impedir que outras variáveis econômicas regionais pudessem intervir nos resultados.

### **6.3.2 Dados de depois:**

Para o acompanhamento 6 a 7 meses depois do treinamento os “Empretecos” foram contatados por telefone pela própria pesquisadora que solicitava agendamento de uma entrevista pessoal, a ser realizada em horário e local que melhor conviesse ao entrevistado. Em alguns casos houve dificuldades para agendamento, que foram contornados. Em outros casos apesar de vários contatos, e utilizados vários meios, não conseguimos o agendamento.

Assim, de 75 participantes das 4 turmas, conseguimos entrevistar um total de 68 “Empretecos”.

A entrevista com duas partes - Entrevista Enfocada e Entrevista Semi-Estruturada baseada em questionários (Anexo A.3 e A.2) - durava 2 a 3 horas, e foram realizadas na maior parte dos casos nas empresas dos participantes. Em outros casos, em suas residências ou salão do prédio, em casos mais raros foram realizadas em restaurantes, Shoppings, sala do SEBRAE ou até do Sindicato das Indústrias de Máquinas - SINDIMAQ.

### 6.3.3 Entrevista Enfocada

Previamente à realização da etapa de acompanhamento a pesquisadora participou: do Empretec, de um treinamento sobre a Entrevista Enfocada, e de aproximadamente 50 entrevistas juntamente com Entrevistadores Credenciados (em geral são também os Facilitadores Credenciados), tendo obtido seu Credenciamento para realizar Entrevistas Enfocadas. Deste modo espera-se que os critérios de identificação e de pontuação das CCE's da pesquisadora estejam afinados com os critérios adotados pelos outros Entrevistadores Credenciados.

A Entrevista Enfocada foi gravada com a permissão por escrito dos entrevistados. A gravação permitiria a revisão da Entrevista Enfocada pela própria entrevistadora, para garantir a validade dos dados obtidos.

A técnica da Entrevista Enfocada foi um dos dois instrumentos validados no mesmo projeto desenvolvido pela empresa de McClelland que procurou identificar as competências diferenciadoras dos Empreendedores, em 1983.

A Entrevista Enfocada constitui uma simplificação da Entrevista de Eventos Comportamentais ("Behavioral Event Interview - BEI" desenvolvida pela McBer), que por sua vez constitui uma adaptação da Técnica de Incidentes Críticos de Flanagan. Da pesquisa da McBer para a de MSI/Cooley existe uma alteração em uma das situações-estímulo da Entrevista Enfocada.

Na Entrevista Enfocada se solicita ao entrevistado que relate, em detalhes, 5 situações acontecidas com ele, exemplo: uma situação em que tenha realizado alguma coisa por si mesmo.

O entrevistador deve obter uma descrição completa e detalhada da situação enfocada, de tal forma que fique claro qual foi a seqüência dos acontecimentos, quais as



pessoas envolvidas, o que de fato o entrevistado pensou, sentiu, e quis realizar na situação, o que ele fez ou falou para as pessoas envolvidas, e qual o resultado da situação. A postura do entrevistador é a quase como a de um repórter, pois deseja obter os fatos.

Após a estimulação inicial o entrevistador segue uma lista de questões, ou formula outras procurando esclarecer e reunir tantas informações quantas possíveis sobre os pensamentos e comportamentos do entrevistado na seqüência de acontecimentos da situação. Para cada situação vai registrando no impresso que tem em mãos (ver exemplo no Anexo A.3), quais das operacionalizações das competências que ficaram evidenciadas, com anotações para lembrar em que momento da entrevista isto ocorreu. Ao final da entrevista o entrevistador examina em quantas situações o entrevistado apresentou evidência de cada competência. Cada competência resulta num escore individual (0 a 5), e são totalizados num escore total, que expressa o nível das competências apresentadas pelo entrevistado (máximo de 50).

A Entrevista Enfocada efetuada na etapa de acompanhamento, ao contrário da realizada durante a seleção, limitava o período de tempo em que as situações ocorreram aos 6 /7 meses que se seguiram ao treinamento, para poder caracterizar a diferença entre o nível das CCE's apresentadas depois do Empretec, com o nível apresentado antes de participar no Empretec.

Esta limitação apresentou algumas dificuldades para aqueles participantes que apenas estavam envolvidos com projetos à época do treinamento, e que posteriormente não haviam prosseguido para a implementação de seus planos. Assim, pelo menos 3 pessoas não conseguiram responder às 5 situações da Entrevista Enfocada, e não serão incluídos nos dados quantitativos, apenas na análise qualitativa. Conseqüentemente de 68 pessoas ficamos com uma amostra utilizável de 64 treinados (uma outra pessoa foi eliminada por outro motivo).

Limitações e como podem afetar os dados:

É certo que na etapa de seleção geralmente as entrevistas são bi-validadas, ou seja, a entrevista é realizada por dois entrevistadores, sendo um deles mais observador do que condutor; e que, logo após a entrevistas, cotejam suas observações para, em consenso, chegarem aos escores individuais e total das CCE's.

Durante o estudo de acompanhamento somente a pesquisadora realizou as entrevistas, tomando notas dos momentos de identificação das CCE's. Entretanto como as entrevistas foram gravadas, este recurso permitiu a posterior revisão da entrevista com mais vagar e atenção, por mais de uma vez, e que as evidências apresentadas quanto às CCE's fossem cuidadosamente verificadas e pontuadas procurando assim, preservar a validade do instrumento.

Entretanto, a inexistência de um Manual para Codificação das CCE's nas entrevistas pode favorecer diferença de critérios entre os selecionadores; e, de fato, constatamos uma variação de critérios nas CCE's 2 e 3, que comentaremos no capítulo de resultados, na Seção 7.3.3.4. Qualquer resultado significativo obtido nestas duas CCE's foi desconsiderado.

#### **6.3.4 Entrevista Semi-Estruturada**

Após a Entrevista Enfocada realizava-se uma Entrevista Semi-Estruturada baseada na tradução dos questionários apresentados por Cooley (1991), em duas versões: Pessoas Com Negócios Próprios e Pessoas Sem Empresa (Anexo A.2) Em ambos os casos eram seguidas de uma parte com Questões Complementares, idêntica para ambos os casos (Anexo A.2). Esta etapa da entrevista por ser registrada por escrito, dispensava a utilização de gravação em áudio.

Na versão para as Pessoas Com Negócios Próprios investigou-se a situação das empresas / negócios dos empreendedores. Especificamente levantou-se: número atual de

empregados, confrontando-se e esclarecendo o número fornecido no período anterior; vendas brutas no período confrontando-se também com a média mensal fornecida anteriormente e/ou solicitando que fornecesse novamente as vendas do período anterior ao treinamento. Levantou-se outras variáveis que identificassem mudanças efetuadas na empresa após o treinamento como: investimentos realizados, introdução de novos produtos ou linhas de produtos, modificação em processo de produção, introdução de tecnologias, e mudanças na atuação de marketing.

Para os potenciais empreendedores as questões abrangeram mudanças ocorridas no seu trabalho (no caso da pessoa ter vínculo empregatício) ou atividades que exerceram no período pós-treinamento; e também investigou-se o que ocorreu com relação a seu projeto, em que fase estava e que dificuldades o estavam impedindo de implementá-lo. Se o participante de fato abriu sua empresa procurou-se levantar as informações constantes do questionário para Pessoas com Negócios Próprios.

Com as Questões Complementares (Anexo A.2) pretendeu-se efetuar uma avaliação da experiência do Empretec de acordo com a percepção do entrevistado: que diferenças percebeu em sua maneira de fazer as coisas após o treinamento, que CCE's utilizou no desenvolvimento de seu negócio, o que credita como resultado direto de ter participado do Empretec, avaliação geral do impacto da participação do Empretec na sua atividade empresarial, e como percebe seu nível de vida após ter participado do treinamento.

#### **6.4 Variáveis e Tratamento Estatístico**

Para verificarmos empiricamente se o treinamento comportamental Empretec acarretou mudanças significativas nos empreendedores ou potenciais empreendedores ao nível de comportamento, e ao nível das empresas e projetos, as medidas foram efetuadas através das seguintes variáveis:

1. diferença verificada entre os escores em cada uma das CCE's e no escore total das CCE's do mesmo indivíduo, tal como aferidos pela Entrevista Enfocada realizada durante a etapa de seleção ao Empretec e pela Entrevista Enfocada realizada aproximadamente 6 meses após o treinamento;

2. diferença entre as vendas brutas em Reais da empresa no período de 6 meses antes do Empretec e 6 meses após o Empretec. Para os casos de interferência de sazonalidade, a diferença apurada foi entre vendas brutas 6 meses após o Empretec e 6 meses em período do ano equivalente, anterior ao treinamento (ver observação abaixo);

3. diferença entre o número de empregados fixos e seus equivalentes (se forem empregados em tempo parcial, terceirizados ou autônomos) no período anterior ao treinamento e quando da época do acompanhamento. Para chegar-se a equivalentes de empregados em tempo integral solicitou-se informação do tempo ocupado com atividades para a empresa. Na falta de indicação a regra foi de multiplicar por 0,25.

#### *Descrição das variáveis:*

Escores nas CCE's: escores individuais nas CCE's medidos numa escala de 0 a 5. CCE total é o escore derivado através da soma dos 10 escores individuais nas CCE's.

Mudança no Número de empregados: Diferença entre o número de empregados declarados no Questionário de Inscrição ao Empretec e/ou Questionário- Anexo A, e o número de empregados quando da época do acompanhamento. Para a análise quantitativa foi codificada como "1" se o emprego aumentou e "0" se aconteceu de outra forma.

Mudança em Vendas: Diferença entre as Vendas Brutas reportadas no Questionário Projeto Empretec e as Vendas Brutas na época do acompanhamento. Para o

tratamento estatístico foi codificada como “1” se a mudança excedeu a mudança mediana e “0” para os outros casos.

Comportamento Empreendedor: Evidência de inovação significativa no período de 6 meses compreendidos pela Entrevista de Acompanhamento. Estas foram retiradas do Questionário Pessoas com Negócios Próprios (Anexo A). Para o caso dos Potenciais Empreendedores foram as evidências de implementação de seu projeto ou abertura/compra de um negócio próprio ou de mudança significativa em seu trabalho (Questionários Pessoas Sem Empresa, Anexo A).

#### Variáveis Demográficas:

Idade: variável dicotomizada em 2 grupos - abaixo e acima de 35 anos  
(diferentemente de Cooley (1991) que a tratou como contínua)

Sexo: 1 = Feminino; e 2 = Masculino

Educação: 1= Superior ou mais; 2 = Segundo Grau Completo e Incompleto e abaixo; e 3= Analfabeto e não respondeu

Pai possuía negócio próprio: 1 = Sim; e 2 = Não

Mãe possuía negócio próprio: 1 = Sim; e 2 = Não

Até aqui foram as mesmas variáveis utilizadas por Cooley (1991). Introduzimos as seguinte variáveis:

Participante com ou sem Empresa: 1 = Com negócio; 2 = Sem negócio

Grau de Diferença percebida pelo próprio sujeito no seu comportamento:  
3 = grande diferença, 2 = alguma diferença, 1 = nenhuma diferença

Avaliação de Sucesso do Negócio: 1 = muito sucesso, 2 = algum sucesso,  
3 = algum insucesso e 4 = muito insucesso

*Observação:*

No que tange a uma das variáveis dependentes - Vendas Brutas efetuadas após o Empretec, adotamos o seguinte: como o período observado é menor do que um ano completo, para os casos de negócios em que há claro efeito de sazonalidade coletou-se os dados de vendas brutas de 6 meses num período equivalente ao levantado após o Empretec. Exemplificando: para as rotisseries a época natalina corresponde a pico de vendas seguida de baixo faturamento nos meses de janeiro e fevereiro. Para estes casos se o período levantado após o Empretec abrangeu Outubro 97 a Março 98, levantou-se também os dados de Outubro 96 a Março 97.

### *Tratamento Estatístico*

As análises efetuadas foram: Análise Descritiva Unidimensional, Análise Descritiva Bidimensional e Comparações Múltiplas. O tratamento estatístico envolveu basicamente a análise de médias e das variâncias e foram realizados testes t.

Visto que as medidas - antes e depois - referiam-se ao mesmo indivíduo, com a possibilidade de existir uma dependência entre elas, decidiu-se pela construção de um teste t-pareado que permitiria verificar a significância da diferença entre as médias nos escores das CCEs (para testar a significância do aumento nos escores das CCEs posteriormente ao curso). Dado o tamanho da amostra – considerada grande no caso da análise das diferenças das CCE's – foi montado o intervalo de confiança cobrindo 95% dos casos para a variação da média no escore Total. das CCE's.

No caso das CCE's a matriz de correlação identidade foi presumida pelas baixas e poucas correlações significantes encontradas (Tabela 7.12), testou-se então a significância da variação nas CCEs (DCCEs) após o treinamento. Para cada CCE individualmente foi construído um teste t-pareado.

Antes da realização destes testes foi verificada a homogeneidade das variâncias nos diversos níveis de cada variável investigada - através do teste de Levene e da construção dos intervalos de confiança com cobertura de 95% - e, não tendo se encontrado diferenças significantes, prosseguia-se. Quando a hipótese de homogeneidade de variância era rejeitada, fez-se a correção de graus de liberdade para fazer a análise da variância, testando as amostras como independentes portanto.

Quando a variável tinha mais de um nível, como foi o caso da avaliação de sucesso do negócio, foi utilizado teste F de análise de variância para comparação de várias médias.

Para o caso das Mudanças em Número de Empregados e Mudanças em Vendas, além da construção dos intervalos de confiança, achou-se a mediana dos valores brutos, particionando a amostra em acima e abaixo da mediana, de acordo com a codificação já apontada. Esta dicotomização da variável permitiu as análises de variância para testar a relação entre estas mudanças e outras variáveis como a variação nos escores das CCE's e o grau de mudança percebido no comportamento após o treinamento.

### **6.5 Análise Qualitativa:**

Além da análise quantitativa procedemos a uma análise qualitativa baseando-se nos dados e respostas coletados nas entrevistas semi-estruturadas.

Empreendedores:

Analisamos as outras variáveis que identificavam mudanças efetuadas na empresa após o treinamento como: investimentos realizados, introdução de novos produtos ou linhas de produtos, modificação em processo de produção, introdução de tecnologias, e mudanças na atuação de marketing. Analisamos os problemas com que se depararam e como estavam lidando com eles.

Para os Potenciais Empreendedores enfocamos:

mudanças ocorridas no seu trabalho (no caso da pessoa ter vínculo empregatício) ou atividades que exerce no período pós-treinamento; o que ocorreu com relação a seu projeto, em que fase está e que dificuldades estão o impedindo de implementá-lo. Se o participante de fato abriu sua empresa procurar-se-á analisar informações sobre sua empresa.

Das Questões Complementares (Questionário de Acompanhamento - Anexo A.2) analisamos: avaliação da experiência do Empretec de acordo com a percepção do entrevistado, que diferenças percebeu em sua maneira de fazer as coisas após o



treinamento, que CCE's utilizou no desenvolvimento de seu negócio, o que creditou como resultado direto de ter participado do Empretec, avaliação geral do impacto da participação do Empretec na sua atividade empresarial, e como percebeu seu nível de vida após ter participado do treinamento.

## **6.6 Hipóteses:**

As hipóteses de nosso estudo seguiram em muito aquelas levantadas no estudo realizado por Cooley (1991). Testamos as seguintes hipóteses:

1. Haverá impacto significativo no comportamento empreendedor no período mais imediato - 6 meses após a participação do programa comportamental Empretec, detetável através do aumento nos escores das CCE's entre os elementos treinados.

2. O aumento no escore das CCE's será devido ao aumento em poucas CCE's individualmente consideradas, particularmente Estabelecimento de Metas, Independência e Auto-Confiança

3. Haverá entre os treinados impactos detetáveis através da performance da Empresa, pelo menos através de aumento das vendas brutas.

## **6.7. Dificuldades Antecipadas:**

Com a variável Vendas Brutas houve, durante o final do ano de 97, dificuldades conjunturais advindas da Crise Asiática que impactou internamente com a Queda das Bolsas e das medidas tomadas pelo governo para impedir que a Economia Brasileira fosse alvo de ataques especulativos - subida de juros, etc. Estes fatores ocasionaram forte retração da demanda.

Estes fatores podiam afetar os resultados em termos de menores níveis de vendas brutas do que seria o esperado, e da possível diminuição no nível de empregos, como medida de adequação à retração de demanda ou cancelamento de pedidos.

Contornamos esta dificuldade através da comparação do desempenho das empresas dos treinados com indicadores gerais das atividades em todos os setores econômicos na Cidade e Estado de São Paulo no mesmo período. Desta forma obtivemos parâmetros para contrastar o que ocorreu com nossa amostra com o universo das empresas no mesmo período de turbulência. E dado que a população de empresários não passou pelo treinamento Empretec, é quase como se tivéssemos um grande grupo de controle para compararmos com o desempenho de nosso grupo experimental. Daí pudemos tirar evidências para avaliar se o treinamento teria servido para desenvolver ou reforçar competências importantes para sobrevivência em momentos de crise e mudanças drásticas da conjuntura.

## **VII - RESULTADOS**

### **7.1 Amostra válida**

Das 80 pessoas que responderam aos questionários ao iniciar o treinamento, na etapa de follow-up foram entrevistadas um total de 68 pessoas. Destas, 4 pessoas foram eliminadas, obtendo-se uma amostra final válida de 64 indivíduos.

Uma das pessoas foi eliminada por não ter cumprido o requisito necessário para recebimento do certificado (número mínimo de selos válidos), o que somente foi detetado durante a entrevista de acompanhamento. De qualquer forma verificamos na entrevista que adiar uma cirurgia para atender ao curso (pode ter ocultado este dado na entrevista de seleção ou quando da convocação), daí que seu desempenho foi bastante prejudicado. Foi internado praticamente antes de terminar o curso, e após a cirurgia demorou 3 meses para se recuperar. Seu perfil como potencial empreendedor e mesmo o perfil psicológico pareciam não recomendá-lo para o treinamento. Cremos que houve falha de seleção neste caso.

As 3 outras pessoas foram eliminadas das análises pois não conseguiram completar as 5 situações na Entrevista Enfocada - não tinham levado à frente seus projetos ou atividades empresariais, daí não terem se envolvido com o tipo de situações solicitadas. Um destes indivíduos tem um perfil claramente acadêmico; outra era uma pessoa bastante tímida, aposentada há pouco tempo, e pareceu-nos que não construía um projeto alternativo de vida para esta etapa da vida. Cremos que a inclusão destes dois casos nos seminários teria sido evitável. O terceiro caso parece-nos que, muito dificilmente, teria sido detetado na etapa de seleção: a pessoa desenvolvia uma atividade empresarial informal, com uma sócia, pelo menos até o início do treinamento demonstrava bastante iniciativa e facilidade para estabelecer contatos. No período de follow-up mostrou-se pessimista, diríamos até depressiva, havia desfeito a sociedade, e não encontrara ainda uma alternativa profissional ou empresarial que lhe satisfizesse.

#### **7.1.1 Composição da Amostra**

***Total 64 indivíduos***

***52 Empresários*** dos quais 2 já pretendiam abrir outra empresa → passaremos a denominá-los ***empreendedores***

***12 Pessoas com projeto*** de abertura de empresas → passaremos a denominá-los ***potenciais empreendedores***

A amostra foi constituída por 80% de homens e 20% de mulheres, sendo que 56% dos treinados tinham mais do que 35 anos. Quanto à escolaridade 87,5% da amostra possuía nível superior incompleto ou completo. 65,5% dos pais dos respondentes também tinham este mesmo nível de escolaridade, ao passo que para as mães esta percentagem caiu para 17,2%.

Percebe-se que é uma amostra em que a influência de modelos de empreendedor deve ter impactado nas decisões dos filhos de se empresariarem, pois 57,6% dos pais possuíam ou possuíam negócios próprios, e 26,6% das mães também. Como a pergunta formulada enfocava negócios não sabemos quantos dos progenitores possuíam ocupações liberais ou autônomas, assim esta influência dos pais na escolha de uma carreira independente pode ser ainda maior. 16 dos empreendedores - 33,4% - e 6 dos potenciais empreendedores - 50% - eram de primeira geração (34% da amostra total).

Comparativamente à amostra de Mello (1995) a concentração de nossos sujeitos em Escolaridade Superior é ainda maior - 71% para 87,5%. Porém, nossa amostra tem menos mulheres 20% contra 28%, menos empreendedores - 81% contra 87%, e menos pessoas expostas aos modelos familiares - 57,6% contra 79%.

## 7.2 Dados do Antes (Linha de Base)

### 7.2.1 Características dos Negócios dos Empreendedores

#### *Tamanho de suas Empresas*

Seguindo-se o parâmetro internacional que fixa que as micro tem até 9 empregados, as pequenas 10 a 99, e as médias de 100 a 499 empregados temos a seguinte distribuição do porte das empresas:

Sem empregados	2	4%
Micro- empresas	25	52%
Pequenas Empresas	20	42%
Médias	1	2%
Total	47 empresas	

Observamos entre os elementos da amostra 5 duplas de sócios vinculados à mesma empresa. Contabilizamos apenas as empresas para caracterizar o porte delas.

Pelo critério número de empregados, nossa amostra apresenta apenas uma empresa de porte médio - uma indústria com mais de 100 empregados, conseqüentemente 98% delas se inserem no universo das empresas que constituem o foco de atendimento do Sebrae. O número de empregos formais é até um pouco menos do que o sinalizado, visto que para efeito de nossa pesquisa houve a transformação de terceirizados, autônomos, e temporários em equivalentes de empregados em tempo total. Assim, é possível que o percentual das micro-empresas seja um pouco maior, estimando-se uns 60%.

Deve-se notar que nossa amostra difere daquela utilizada pelo MSI (1990) e Cooley (1991), visto que os indivíduos no Malawi geriam micro-empresas com atividades simples. Em nossa amostra, pelo menos um terço é constituída por empresas pequenas, e até uma empresa média. Como veremos adiante, a variedade das atividades é bastante grande, englobando desde atividades mais tradicionais - manufatura de alimentos, e confecção de roupas até indústria de instrumentos de automação e empresas de serviço de sistemas de engenharia e software.

Se seguirmos o critério fiscal, pelo qual as empresas que atingem mais de R\$ 120.000,00 de faturamento anual perdem o enquadramento como micro-empresas (passando a ser classificadas como pequenas empresas), esta diferença com a amostragem

do Malawi é ainda maior: pelo menos 34 empresas - 69% portanto, já eram pequenas empresas, podendo ser este percentual um pouco superior, visto que na faixa de faturamento R\$ 5.001,00 a 16.000,00 (Questionário Projeto Empretec, Anexo A) poderíamos ter empresas que ultrapassassem este limite.

#### *Setor de Atividade*

As atividades de comércio e de serviço predominam se contabilizarmos as empresas de atividades mistas: 22 empresas de comércio e 21 de serviço. Indústrias perfazem 17.

As atividades variam muito. Entre as indústrias tem-se atividades tradicionais como alimentos e confecção de roupas (mais de 2 casos cada), e outras como indústria de peças de reposição para eletrodomésticos, de produtos de irrigação, de engenharia de materiais, até de equipamentos de automação.

Entre as empresas de comércio as atividades vão desde comércio de roupas e alimentos (mais de 2 empresas em cada uma destas atividades), a comércio de peças de manutenção, telefonia, itens de decoração e até softwares.

As atividades de serviço são ainda mais diversas: turismo, imobiliários, carga, serviços paramédicos, de segurança, sistemas de Engenharia e softwares e outras.

#### *Anos de Funcionamento das Empresas*

67% das empresas já ultrapassaram 5 anos de existência, e se adicionarmos aquelas que já ultrapassaram 3 anos temos 82%. Qual seja, não se tratam de empresas recém-fundadas, lutando ainda para se posicionar e conseguir um espaço no mercado.

#### *Etapas de Vida das Empresas*

44% dos empresários declararam que seus negócios estavam na etapa de expansão e 25% em crescimento. 19% ainda se declararam em fase de sobrevivência da empresa ao passo que 10% já teriam atingido a maturidade, provavelmente com mais de 20 anos de existência.

29 empresas são familiares, algumas delas já na segunda geração, o que explica o fato de algumas delas terem muitos anos de existência,. 23 são não familiares.

### *Mercados de Atuação das Empresas*

Apenas um terço das empresas atuam a nível local/ municipal, 21% atuam a nível estadual e regional e 24 empresas atuam a nível nacional e 4 destas até no exterior.

9 delas possuem filiais ( 1 possui 3 lojas). Portanto, apesar de serem pequenas empresas, já necessitam de ter certa organização e sofisticação para conseguir atuar com esta amplitude de mercado.

### *Número de Sócios e Quem Administra o Negócio*

A empresa típica tem 2 sócios. Muitas delas apenas para cumprir a formalidade legal para caracterizar empresa limitada (costumeiramente são a esposa ou outro familiar direto).

A empresa típica é administrada pelo sócio majoritário em 56% dos casos. Nos outros 37%, pelos membros da família. A profissionalização da administração mostrou ser fato bastante raro: 1 caso apenas

### *Produtos e Serviços Introduzidos no Último Ano*

Estes empreendedores pareceram ativos em introdução de produtos e serviços - pelo menos 40% deles introduziram três ou mais produtos/ serviços novos no último ano. Somente 6 empreendedores - 12% - não introduziram qualquer produto ou serviço no último ano.

### *Principal Problema Enfrentado*

Três empreendedores negaram terem problemas e dois outros não responderam. Quase metade dos empreendedores - 48% - sinalizaram apenas um problema.

Apesar da questão ser de múltipla escolha e solicitar o principal problema, 23 empreendedores sinalizaram ter mais de um problema. Para efeito de análise posterior denominamos multiproblemáticas as empresas cujos empreendedores - 10 ao todo (19%) - reconheceram ter 3 ou mais problemas.

Ranking c/ Todas as Combinações

Vendas	21
Gerência	19
Recursos Financeiros	17
Pessoal	10
Instalações	8
Equipamentos	8
Fornecedores	4

Quantitativamente vendas, gerência e recursos financeiros eram os principais problemas, porém em seus comentários os empreendedores enfatizaram mais as dificuldades financeiras, e logo a seguir vendas.

### 7.2.2 Potenciais Empreendedores

Das 12 pessoas com projetos de abertura de negócios próprios (potenciais empreendedores) 58% eram mulheres, e apresentavam as seguintes ocupações:

- 5 delas eram empregadas, quatro das quais no setor privado (um atuava concomitantemente como autônomo) e 1 no setor público;
- 3 eram aposentadas, e uma delas já estava encaminhando a abertura de uma empresa em sociedade com outras pessoas;
- 1 pessoa estava analisando projetos para abertura de seu negócio;
- 1 era sócio investidor em empresa da qual não mais participava das decisões;
- 1 pessoa não especificou, porém possuía projeto de abertura de negócio próprio.

Pretendiam abrir empresas nos setores:

Indústria	1
Comércio	3
Serviços	4
Comércio/ Serviços	4

Os ramos de atuação pretendidos eram bem variados. Exemplos: alimentação, pousada, setor gráfico, corretagem de seguros, consultoria, oficina de cerâmica, edição de livros, escritório virtual, até projetos de telecomunicações.

#### *Experiência Anterior*

6 delas declaravam ter experiência no ramo em que pretendiam abrir seus negócios ( 1 c/ apenas 12 meses).



6 ou seja, 50% se declarava sem experiência no ramo/ área em que pretendiam abrir seus negócios, porém uma delas já fora empresário anteriormente em outro ramo.

4 daqueles sem experiência anterior também não tinham modelos familiares de empresários (34%). Seriam, portanto, empreendedores de primeira geração.

Seis indivíduos (50%) possuíam familiares (até primos) com negócios próprios. Destes que tinham familiares:

2 já contribuía com seu trabalho, um com planos de se associar à empresa;

3 não tinham qualquer envolvimento;

1 tinha planos de se associar.

(Duas pessoas não responderam a este item).

### **7.3 Dados do Depois: Resultados Quantitativos**

#### **7.3.1 Efeito do treinamento sobre os escores das CCE's**

Na análise quantitativa dos dados obtivemos a colaboração do Centro de Estatística Aplicada - CEA, do Instituto de Matemática e Estatística da USP, tendo sido responsáveis pela análise o Prof. Santana e o graduando Ribeiro. Estaremos utilizando dados contidos no Relatório RAE - CEA - 98P15 (Santana, e Ribeiro, 1998), e outras análises efetuadas por nossa solicitação a Ribeiro, e não contidas naquele relatório.

Comparando-se os escores médios obtidos em nossa amostra com aquela obtida por Mello (1995) com os indivíduos treinados em 4 turmas em São Paulo no segundo semestre de 1994, observam-se diferenças :

**Tabela 3** - Comparação entre Médias nos Escores das CCE's nossa amostra e a dos treinados no segundo semestre de 1994 (amostra de Mello)

	<i>antes</i> <i>Média dos</i> <i>escores</i> <i>amostra de</i> <i>Mello</i>	<i>antes</i> <i>Média dos</i> <i>escores nossa</i> <i>amostra</i>	<i>depois</i> <i>Média dos</i> <i>escores nossa</i> <i>amostra</i>
CCE1	3,0	2,4↓↓	2,1 ↓
CCE2	3,4	2,7↓	3,5 ≡
CCE3	3,2	2,2 ↓↓	2,0 ↓↓
CCE4	3,0	1,6 ↓↓↓	2,2 ↓
CCE5	2,8	2,7≡	3,0 ≡
CCE6	2,0	1,3↓	3,3 ↑↑
CCE7	2,2	2,4≡	3,1 ↑
CCE8	3,2	1,2↓↓↓	2,3↓
CCE9	2,0	2,5↑	3,2↑↑
CCE10	2,0	3,3↑↑↑	3,4↑↑
Escore total	26,8	22,4	28,1

As amostras nos parecem bem diferentes: o nível do Escore Total médio da amostra do segundo semestre de 1994 praticamente se equivale ao obtido após o treinamento por nossa amostra. Após o treinamento, as médias dos escores de algumas CCE's são bastante discrepantes: das CCE's 3 (muito menor em nossa amostra), e das CCE's 6, 9 e 10 (bastante aumentadas em nossa amostra). Pode ser que realmente os candidatos atuais ao treinamento Empretec apresentam um nível de comportamento empreendedor mais baixo ou, eventualmente os critérios de pontuação das CCE's nas entrevistas teriam se tornado até mais rígidos.

**Tabela 4 - Diferenças nos escores das CCE's antes e depois do treinamento**

<b>Freq./ Dif. Esc.</b>	<b>CCE1</b>	<b>CCE2</b>	<b>CCE3</b>	<b>CCE4</b>	<b>CCE5</b>	<b>CCE6</b>	<b>CCE7</b>	<b>CCE8</b>	<b>CCE9</b>	<b>CCE10</b>	<b>Total</b>	<b>Freq. X Dif. Score</b>
<b>-3</b>	5	1	2	0	1	0	0	0	1	2	12	-36
<b>-2</b>	8	6	13	1	6	0	2	2	3	2	43	-86
<b>-1</b>	17	5	9	11	10	3	14	8	7	15	99	-99
<b>0</b>	15	16	14	22	16	6	10	13	15	19	146	0
<b>1</b>	12	16	18	14	19	8	19	13	23	19	161	161
<b>2</b>	4	13	8	10	10	24	12	17	11	6	115	230
<b>3</b>	3	4	0	6	2	19	7	10	4	1	56	168
<b>4</b>	0	3	0	0	0	4	0	1	0	0	8	32
<b>Freq.</b>	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64		370

Examinando-se a tabela acima de diferenças nos escores brutos das CCCE's já podemos perceber que houve um aumento bruto de 370 pontos, e que estes incrementos nos escores ocorreram mais concentradamente em algumas CCE's:

- na CCE 6 - Estabelecimento de Metas 47 pessoas aumentaram 2 pontos ou mais;
- na CCE8 - Planejamento e Monitoramento Sistemático 41 pessoas melhoraram seus escores em mais de um ponto;
- nas CCE7 - Busca de Informação, CCE9 - Persuasão e Rede de Contatos e na CCE2 - Persistência 38 pessoas obtiveram diferença igual ou superior a um ponto.

**Tabela 5 - Variação Ocorrida(em pontos brutos) nos escores das CCE's após o treinamento**

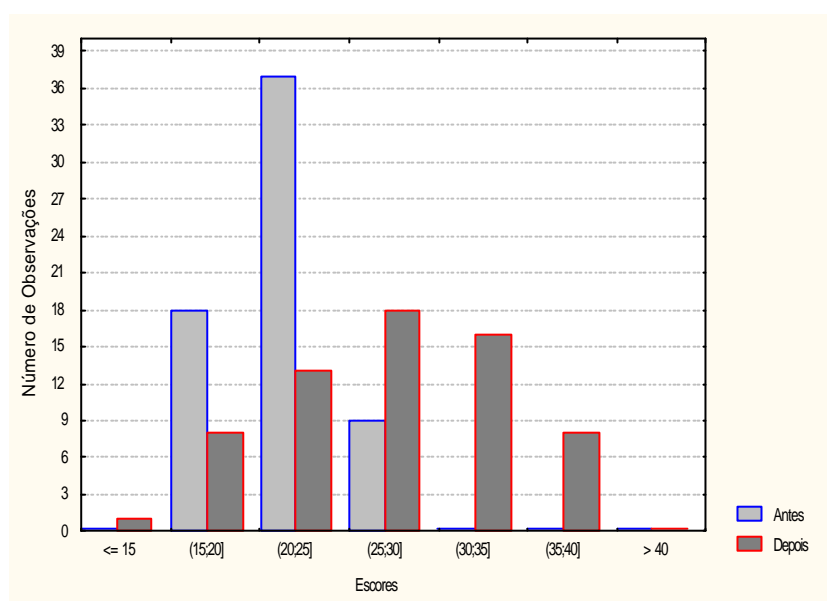
Dif.Esc.X Freq.	CCE1	CCE2	CCE3	CCE4	CCE5	CCE6	CCE7	CCE8	CCE9	CCE10
-3	-15	-3	-6	0	-3	0	0	0	-3	-6
-2	-16	-12	-26	-2	-12	0	-4	-4	-6	-4
-1	-17	-5	-9	-11	-10	-3	-14	-8	-7	-15
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	12	16	18	14	19	8	19	13	23	19
2	8	26	16	20	20	48	24	34	22	12
3	9	12	0	18	6	57	21	30	12	3
4	0	0	0	0	0	16	0	4	0	0
<b>Total</b>	-19	46	-7	39	20	126	46	69	41	9
<b>% Var.Total</b>	-5%	12%	-2%	10%	5%	34%	12%	19%	11%	2%

Do aumento total de 370 pontos verificamos que 2 das CCE's são responsáveis por 53% da variação do Escore Total - as CCE's 6 e a 8. Se adicionarmos as CCE's 2 e 7, obtemos que 78% da variação acontecida foi devida a aumento nestas competências.

Por outro lado, nas CCE's 1 - Busca de Oportunidade e Iniciativa e CCE3 Comprometimento houve ligeiro decréscimo, menor ainda nesta última CCE. A CCE10, ao contrário do que se esperava, apresenta um aumento percentual pouco significativo

É interessante observar a distribuição dos Escores Totais das CCE's antes e depois do Treinamento. Pela Figura 5 percebe-se que as distribuições dos escores, muito embora não apresentem grandes desvios de simetria, no período anterior ao treinamento os casos estão mais concentrados nas faixas dos escores inferiores. A distribuição dos escores no período depois se estende por mais faixas, e evidencia claramente um ganho significativo nos escores totais no período após o Empretec.

**Figura 5** - Gráfico de barras para o Escore total das CCEs antes e após o treinamento.



Em seguida examinou-se como foi o comportamento das médias nas CCE's tanto antes quanto depois do treinamento, utilizando-se a amostra total. Isto é mostrado na Tabela 6 a seguir.

**Tabela 6** - Médias e Erros Padrão das CCE's , antes e depois do Empretec

<i>Variável</i>	<b>Antes</b>		<b>Depois</b>	
	<i>Média</i>	<i>Erro Padrão</i>	<i>Média</i>	<i>Erro Padrão</i>
<b>CCE1</b>	2,4	0,13	2,1	0,13
<b>CCE2</b>	2,7	0,13	3,5	0,14
<b>CCE3</b>	2,2	0,12	2,0	0,14
<b>CCE4</b>	1,6	0,11	2,2	0,12
<b>CCE5</b>	2,7	0,13	3,0	0,13
<b>CCE6</b>	1,3	0,11	3,3	0,12
<b>CCE7</b>	2,4	0,12	3,1	0,14
<b>CCE8</b>	1,2	0,11	2,3	0,14
<b>CCE9</b>	2,5	0,12	3,2	0,13
<b>CCE10</b>	3,3	0,14	3,4	0,13
<b>Escore Total</b>	22,4	0,36	28,1	0,80

Nas CCE's 1 - Busca de Oportunidade e Iniciativa, CCE3 - Comprometimento, e CCE 10 - Independência e Auto-Confiança, levando-se em conta os erros padrão, podemos até considerar que não houve alteração das médias. Em todas as outras, e também no Escore Total houve aumento das médias das CCE's no período após o treinamento, o que conforme esperado, é indicativo do desenvolvimento ou fortalecimento das competências, sugerindo pois o efeito positivo do treinamento.

**Tabela 7-** Correlações entre as variações das CCEs antes e após o programa treinamento Empretec

Variável	VCCE1	VCCE2	VCCE3	VCCE4	VCCE5	VCCE6	VCCE7	VCCE8	VCCE9	VCCE10	VCCE Total
VCCE1	1.00	0.08	0.00	-0.02	0.19	0.18	0.16	0.21	-0.01	0.17	0.25*
VCCE2	0.08	1.00	0.24	0.14	0.00	-0.02	-0.10	-0.10	0.07	0.12	0.34*
VCCE3	0.00	0.24	1.00	0.22	0.11	0.01	-0.03	0.11	0.21	0.23	0.43*
VCCE4	-0.02	0.14	0.22	1.00	0.21	-0.05	0.19	0.16	0.13	0.01	0.22*
VCCE5	0.19	0.00	0.11	0.21	1.00	0.08	0.17	0.24	-0.05	0.14	0.25
VCCE6	0.18	-0.02	0.01	-0.05	0.08	1.00	0.05	0.25*	-0.17	-0.04	0.17
VCCE7	0.16	-0.10	-0.03	0.19	0.17	0.05	1.00	-0.05	-0.01	-0.03	0.33*
VCCE8	0.21	-0.10	0.11	0.16	0.24	0.25*	-0.05	1.00	0.14	0.21	0.13
VCCE9	-0.01	0.07	0.21	0.13	-0.05	-0.17	-0.01	0.14	1.00	0.23	0.30*
VCCE10	0.17	0.12	0.23	0.01	0.14	-0.04	-0.03	0.21	0.23	1.00	0.32*
VCCE Total	0.25*	0.34*	0.43*	0.22*	0.25	0.17	0.33*	0.13	0.30*	0.32*	1.00

**Obs:** Correlações significantes ao nível de 5% foram marcadas com asterisco.

Examinando-se a matriz de correlações acima percebe-se que, de forma geral, são baixas as correlações entre as CCE's entre si - máximo de 0,25 entre as CCE's 6 - Metas e a CCE8 - Planejamento, o que fala a favor da independência das variações das CCE's. No que tange às correlações entre as CCE's individualmente consideradas com a CCE total, os valores são maiores, porém ainda são fracas correlações. A maior delas é de 0,43 da CCE3 - Comprometimento.

### 7.3.1.1 Análise inferencial dos efeitos do treinamento nos escores das CCE's

Ficou evidenciada a **alta significância** da variação no Escore Total das CCE's, como podemos ver na tabela apresentada em seguida:

**Tabela 8** - Teste t-pareado e intervalo de confiança para a variação média dos escores totais das CCEs

Variação		Significância		Limites do Intervalo de Confiança	
Média	t-Student	P	Inferior	Superior	
5.734	6.522	0.000	4.012	7.456	

Assumindo-se matriz de correlação identidade entre as CCEs, presumida pelas baixas e poucas correlações significantes na Tabela 7, foi testada a significância da variação nas CCEs (VCCEs) após o treinamento. Para cada CCE individualmente foi construído um teste t-pareado, o que apresentamos na Tabela 9 abaixo. Por meio deste teste pode-se verificar significância do aumento ao nível de  $p < 0,001$  nas médias das seguintes CCEs:

CCE2 - Persistência

CCE4 - Exigência de Qualidade e Eficiência

CCE6 - Estabelecimento de Metas

CCE7 - Busca de Informações

CCE8 - Planejamento e Monitoramento Sistemático

CCE9 - Persuasão e Rede de Contatos

Destas a CCE2 - Persistência, muito embora em faixa de alta significância, será desconsiderada, visto que os critérios de pontuação utilizados pelos selecionadores não foram uniformes, tendo alguns deles feito uma inversão entre duas operacionalizações das competências CCE2 - Persistência e da CCE3 - Comprometimento (ver Seção de Discussão de Resultados.)



**Tabela 9-** Teste t univariado para as variações das CCE's

Variável	Média da variação	Intervalo de confiança	Significância
VCCE1	-0,30	(-0,67; 0,08)	0,120
VCCE2	0,72*	(0,32; 1,11)	<0,001
VCCE3	-0,11	(-0,47; 0,25)	0,542
VCCE4	0,61*	(0,30; 0,92)	<0,001
VCCE5	0,31	(-0,02; 0,65)	0,067
VCCE6	1,97*	(1,66; 2,27)	<0,001
VCCE7	0,72*	(0,38; 1,0)	<0,001
VCCE8	1,08*	(0,72; 1,44)	<0,001
VCCE9	0,64*	(0,32; 0,96)	<0,001
VCCE10	0,14	(-0,16; 0,44)	0,355

**Observação:** Estão marcadas com um asterisco as médias das variações significativamente diferentes de zero ao nível de 5% ou menos.

Ou seja, estes dados dão suporte para a hipótese de que o treinamento comportamental de curta duração Empretec provoque o aumento do nível geral das competências características do empreendedor, e que algumas delas foram particularmente reforçadas, como é o caso de: Estabelecimento de Metas, Planejamento e Monitoramento Sistemático, Busca de Informações, Exigência de Qualidade e Eficiência e Persuasão e Rede de Contatos.

Observou-se também que os resultados obtidos apontam para o efeito positivo do treinamento sobretudo nas competências em que o grupo apresentava as mais baixas médias dos escores brutos. É o caso das CCE's 6 - Estabelecimento de metas era 1,3 e passou para 3,3, a CCE 8 - Planejamento e Monitoramento Sistemáticos com média anterior de 1,2 e posterior ao curso de 2,3 e da CCE4 - Exigência de Qualidade e Eficiência que passou da média 1,6 para 2,2.

Contrariamente ao que se esperava não houve incremento na CCE10 - Independência e Auto-Confiança, mas se examinarmos a média do escore bruto nesta CCE antes do treinamento - 3,3, percebe-se que se tratava do ponto mais forte do grupo. Talvez por isto mesmo não tenha sido escolhida para ser alvo de esforço deliberado de desenvolvimento após o treinamento pelos elementos treinados, e poderemos examinar na análise qualitativa se encontramos suporte para esta conclusão.

### **7.3.1.2 Efeitos das variáveis demográficas sobre a variação dos escores das CCE's**

Analizou-se ainda os possíveis efeitos das variáveis demográficas nas variações das CCEs de 1 a 10 e na variação do Escore Total das CCE's. Para isto lançou-se mão do teste t-Student. Na investigação das variáveis idade e pais com ou sem negócios próprios houve casos de CCE's em que as hipóteses de igualdade foram rejeitadas, e aí lançou-se mão de correção das estatísticas t-Student através dos graus de liberdade.

Nessas comparações, salvo duas exceções, não foram detectadas diferenças significantes ao nível de 5% em nenhuma das variações das CCEs.

Os resultados das comparações entre as médias das variações das CCEs por sexo, por idade abaixo e acima de 35 anos, por escolaridade, pais com ou sem negócios próprios, mães com ou sem negócios próprios são apresentadas nas respectivas Tabelas 30 a 35 do Anexo B.

Nas comparações por idade (Tabela 35, Anexo B) observou-se uma diferença significativa ( $p = 0.039$ ) relacionada com a CCE1 - Busca de Oportunidade e Iniciativa - favorável ao grupo mais jovem.

Foi detectada ainda uma outra diferença significativa ( $p = 0.035$ ) na variação média da CCE10 - Independência e Auto-Confiança - a favor dos empreendedores/ potenciais empreendedores cujas mães não possuíram negócios próprios.

Para os casos das variáveis escolaridade de pai e da mãe - que apresentavam três níveis, conseqüentemente com mais de duas médias, optou-se pela realização do teste F de análise de variância. Não foram encontradas quaisquer diferenças significantes nas médias das variações ao nível de significância de 5%, o que mostramos nas Tabelas 32 e 33 do Anexo B.

### **7.3.2 Efeitos do treinamento sobre o desempenho dos negócios**

Seis (6) empreendedores se recusaram a declarar o valor bruto de vendas, mas informaram a diferença percentual entre um e outro período. Para efeito de análise estatística utilizando valores brutos, lançamos mão do seguinte artifício: utilizamos o valor médio das faixas de vendas mensais reportada quando do levantamento da linha de base mutiliplicando-a por 6 meses, e aplicamos o percentual relatado para chegar à melhor aproximação que nos era possível do valor das vendas no período posterior ao curso. Com esta transformação, a faixa superior de vendas ficou subestimada.

#### *Vendas Brutas*

Abaixaram	15 (1 está reformulando o negócio)
Mesmo	3
Aumentaram	29
Total	47

Em nossa amostragem tivemos casos de sócios - 5 pares - que foram treinados em turmas diferentes, havendo inclusive espaçamento de tempo entre as entrevistas deles. Para efeito das análises quantitativas relativas ao desempenho do negócios, eliminamos o segundo indivíduo de cada empresa, ficando com os dados relativos apenas ao primeiro entrevistado.

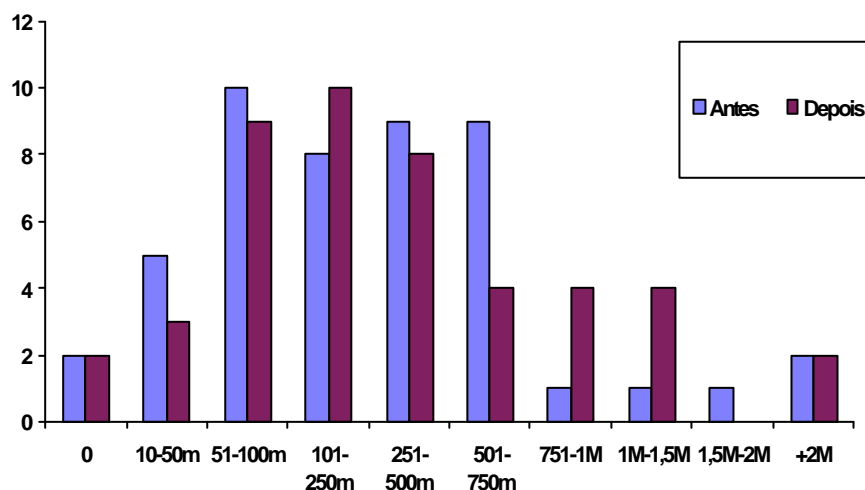
Assim, 29 empreendedores - 62% - aumentaram suas vendas no período (praticamente o dobro daqueles que abaixaram).

**Tabela 10** - Faixas de vendas brutas referentes a 6 meses nos períodos antes e depois do treinamento

FAIXAS DE VENDAS	ANTES	DEPOIS
Zero	2	2
R\$ 10 mil a 50 mil	5	3
R\$ 51 mil a 100 mil	10	9
R\$ 101 mil a 250 mil	8	10
R\$ 251 mil a 500 mil	9	8
R\$ 501 mil a 750 mil	9	4
R\$ 751 mil a 1 milhão	1	4
R\$ 1.000.001,00 a 1.500.000,00	1	4
R\$ 1.501.000,00 a 2 000.000,00	1	0
acima de R\$ 2.000.000,00	2	2
<b>Total</b>	47*	46

Observação: a diferença entre o número de empresas antes e depois reflete a mudança em termos de fechamento, paralização de atividades ou abertura de empresa, tendo sido eliminados 5 sócios.

**Figura 6-** Gráfico de barras para o total de vendas brutas realizadas em 6 meses pelos negócios dos empreendedores, antes e após o treinamento.



m = mil reais

M = Milhão de reais

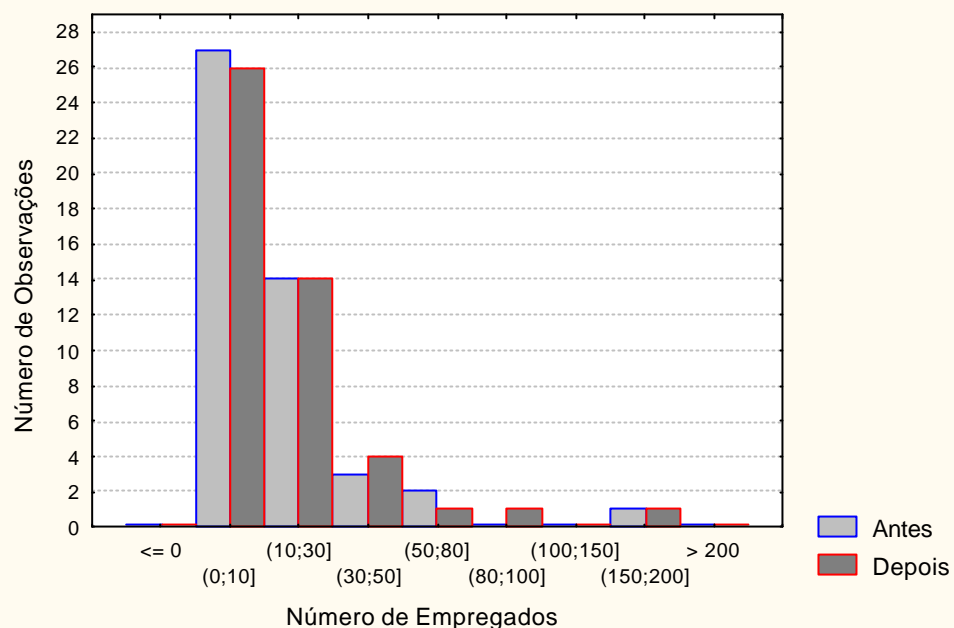
Observa-se certo deslocamento das vendas para as categorias superiores de vendas.

#### *Varição em Número de Empregados*

Se contabilizados apenas o empregos formais, houve perda de 16 postos de trabalho no período, dada a mudança na estrutura de oportunidades econômicas que afetou a maioria das empresas, como poderemos verificar na seção de análise qualitativa. Porém, englobando-se aos empregados formais, os terceirizados, e os autônomos ocupados pela empresa no período estudado utilizando-se a equivalência dos terceirizados e autônomos em empregados ocupados em período integral (Cooley, 1991), verifica-se o aumento de + 20,25 pessoas no período.

(Durante as entrevistas levantamos quanto tempo estas pessoas eram ocupadas pelas empresas, e na falta de melhor indicação utilizamos a regra de dividir o número de terceirizados e autônomos por quatro, que é uma proporção até mais rígida do que, por exemplo, a que foi utilizada por Cooley, 1991).

**Figura 7** - Gráfico da distribuição dos empregados



**Tabela 11** - Variação de Empregados Antes e Depois do treinamento

Varição do Número de Empregados	Frequência
-40 a -11	1
-10 a -5	3
-4 a -1	15
0	11
1 a 4	17
5 a 9	1
10 a 15	1
16 a 20	1
21 a 30	1

Balço da diferença de empregados contando transformação de terceirizados e autônomos: + 20,25

### 7.3.3 Análise Inferencial dos efeitos do treinamento no desempenho dos negócios

Quanto à variação das vendas brutas e variação do número de empregados nas empresas dos participantes, muito embora se tenha encontrado médias um pouco superiores no pós-curso, não foram encontradas variações significativas. Foram construídos intervalos de confiança cobrindo-se 95% dos casos da variação das vendas - entre - R\$ -33.961 e + R\$ 89.769 - e para a variação do número de empregados - entre -2.1 e + 3.01.



**Tabela 12** - Médias e erros padrão (entre parênteses) das variáveis Vendas Brutas e Número de Empregados, antes e após o programa de treinamento.

	<b>Antes</b>	<b>Depois</b>
<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>Média</b>
	<b>(Erro Padrão)</b>	<b>(Erro Padrão)</b>
<b>Vendas Brutas</b>	384.862	402.766
<b>(Reais)</b>	(77.199)	(76.964)
<b>Número de</b>	17.37	17.82
<b>Empregados</b>	(4.59)	(4,10)

Observ.: excluindo-se 5 indivíduos sócios

Tanto a Tabela 12 quantos as Figuras 6 e 7, parecem sugerir, que apesar do pequeno aumento nas médias das variações das vendas brutas e do número de empregados nas empresas dos participantes, estes incrementos não são estatisticamente significativos, dadas as faixas de erro.

Dado que a utilização dos valores brutos - que apresentam grandes variações e valores extremos - poderiam impedir que se tirassem conclusões úteis, procuramos também realizar o mesmo tipo de transformação de que tanto o MSI (1990) quanto Cooley (1991) utilizaram: localizou-se a mediana dos valores das variações brutas, tanto de vendas brutas quanto de empregados para dicotomizar as duas variáveis. Assim, as variações localizadas acima da mediana e que representavam um ganho relativamente ao próprio grupo, receberam valor 1, e as iguais ou abaixo da mediana e que representavam a ausência de aumento, receberam o valor de 0, e através desta transformação passamos a verificar a relação destas variáveis com as diferenças de médias das CCE's. Os resultados obtidos para vendas e número de empregados com a CCE Total, também foram não significativos, sendo respectivamente:  $p = 0,34$  e  $p = 0,491$  (Tabelas 40 e 41 do Anexo B).

### 7.3.4 Outras Relações Investigadas:

Aprofundando um pouco mais a análise decidimos investigar as seguintes relações:

1. Diferenças entre as médias das variações dos escores das CCE's versus empreendedores e potenciais empreendedores, antes e depois do treinamento;
2. Diferença de Médias nos Escores nas CCE's versus empreendedores e potenciais empreendedores depois do treinamento;
3. Comparações entre as médias das CCE's com a variação nas vendas maior que 30%;
4. Comparação das diferenças nas médias das variações de vendas entre os grupos que perceberam alguma diferença e grande diferença nas mudanças percebidas pelos indivíduos em seus comportamentos;
5. Diferenças entre as médias das DCCE's versus o nível de sucesso do negócio reportado pelo empreendedor;
6. Variação das Médias das DCCE's nos níveis alguma diferença e grande diferença nas mudanças percebidas pelos indivíduos em seus comportamentos;

1. O teste das diferenças entre as médias das diferenças dos escores das CCE's entre os grupos com e sem negócio antes do Empretec não apresentou nenhuma diferença significativa, enquanto que o mesmo teste depois do Empretec revelou significância nas CCE's seguintes (tabelas 37 e 39, Anexo B):

CCE1- Busca de Oportunidade e Iniciativa, ao nível de  $p$  0,01 a favor dos indivíduos com negócios próprios;

CCE3- Comprometimento - com  $p$  0,074 a favor dos indivíduos com negócios próprios;

CCE4- Exigência de Qualidade e Eficiência com  $p$  0,052 a favor dos indivíduos com negócios próprios.

Note-se que no caso das CCE's 3 não podemos validar esta diferença devido à inconsistência de critérios de pontuação na etapa de seleção. Entretanto as outras duas são sustentadas. É interessante notar que na CCE1 não se encontrara diferença significativa para o grupo como um todo, entretanto as pessoas com negócios parecem tê-la fortalecido significativamente. Parece existir a possibilidade de que pessoas com negócios próprios ou os potenciais empreendedores que avançaram na implantação de seus projetos, podem ter até mais chances de desenvolver determinadas competências do que as pessoas sem negócios, até devido ao fato de estarem envolvidos com situações que demandam suas decisões e ações.

2. Os testes de diferença entre as médias das DCCE's dos grupos de empreendedores e potenciais empreendedores depois do treinamento foram encontradas duas diferenças significantes (ver Tabela 38, no Anexo B):

CCE4- Exigência de Qualidade e Eficiência - com  $p$  0,037 a favor do grupo de pessoas com negócios próprios;

Escore Total das CCE's - com  $p$  0,044 a favor do grupo de pessoas com empresas.

É como se o empreendedor, ou aquele que depois do Empretec abriu seu negócio, ou levou o projeto à frente, por um lado, se determinasse a desenvolver e apresentar determinadas competências, e por outro lado, as situações com que se defronta o estimulassem a utilizar mais e a reforçar as Competências Características do empreendedor de uma forma geral. E, em particular, parece-nos possível que se tornasse mais preocupado e voltado para encontrar alternativas e soluções mais eficientes e com melhor nível de qualidade.

3. Nas comparações entre as médias das CCE's com a variação nas vendas maior ou menor que 30% não foram encontradas diferenças significantes nas CCE's.

4. Comparação das diferenças nas médias das variações de vendas entre os grupos que perceberam alguma diferença e grande diferença nas mudanças percebidas pelos indivíduos em seus comportamentos.

Neste caso como houve rejeição de igualdade no teste de homogeneidade da variância, procedeu-se ao teste Levene considerando variâncias diferentes, encontrando-se que as médias dos dois níveis - grande e alguma diferença - não eram significativamente diferentes ( $p = 0,334$ ). Assim, não se encontrou diferença significativa nas variações em vendas entre os grupos de acordo com o grau de mudança de comportamento percebida depois do treinamento.

5. Na comparação entre as diferenças entre as médias das CCE's e os níveis de sucesso reportados, foram utilizados 3 níveis muito sucesso, algum sucesso e algum insucesso, visto que o último nível - muito insucesso com apenas um indivíduo não viabilizava a comparação.

Obteve-se diferença significante em 3 CCE's (ver tabela 36 no anexo B):

CCE6 - Estabelecimento de Metas -  $p 0,027$  a favor dos grupos de muito sucesso e algum insucesso.

(Quase como se o grupo de algum sucesso em função de considerar-se parcialmente satisfeito com os resultados conseguidos não se esforçasse tanto por melhorar suas metas);

CCE7- Busca de Informações - com  $p 0,039$ , claramente a favor do grupo de muito sucesso;

CCE10 - Independência e Autonomia -  $p 0,016$ , favorecendo o grupo de algum sucesso. Este resultado é contrário ao que se espera, porém, talvez possa ser entendido com base no escore médio apresentado nesta CCE antes do treinamento, que já era alta. Talvez as pessoas que reportam sucesso posteriormente já seriam aquelas que apresentariam altos escores nesta CCE antes do treinamento, e não sentissem necessidade de desenvolvê-la, daí não apresentarem grande variações após o treinamento. Ou talvez ainda possa ser entendida com base em uma das operacionalizações desta mesma CCE: o

empreendedor manteria seu ponto de vista mesmo diante de resultados desanimadores, confiando em sua capacidade para enfrentar o desafio de reverter tais resultados.

6. Variação das Médias das DCCE's nos níveis alguma diferença e grande diferença nas mudanças percebida pelo indivíduo em seu comportamento: apesar de negada a homogeneidade de variância dos dois grupos, quando testadas como amostras independentes, não foi encontrada significância ( $p = 0.2165$ ).

## 7.4 Análise Qualitativa dos Resultados

### 7.4.1 Análise do Desempenho Empreendedor

#### 7.4.1.1 Empreendedores (53)

Vamos focar agora o desempenho dos empreendedores no período posterior ao treinamento. Entre os empreendedores (52 indivíduos) ocorreram as seguintes alterações:

- ◇ um dos empreendedores encerrou suas atividades alguns meses depois do treinamento;
- ◇ 3 outros saíram de suas empresas e destes -
  - 1 já abriu outra empresa;
  - outro está estruturando um novo projeto de negócios;
  - o terceiro está começando a atuar com Consultoria.

Um dos potenciais empreendedores (estava examinando projetos) adquiriu, logo em seguida ao treinamento, uma empresa e, no período de “follow-up” já a estava administrando por 6 meses, razão pela qual foi adicionada aos outros 52 empreendedores para as análises qualitativas que se seguem, perfazendo então 53 indivíduos.

#### *Investimentos Realizados*

Antes do treinamento 33 empreendedores pretendiam investir. Depois do Empretec 26 realmente investiram, 14 deles acima de R\$ 10 mil reais. Três acima de R\$ 100 mil. A média real R\$ 51766,00 ficou abaixo do pretendido (seria R\$ 57385,00). Praticamente metade dos empreendedores investiu no período estudado. Destes apenas 2 com financiamentos. Ou seja, mesmo em período em que a grande maioria das empresas sofreu impacto das medidas adotadas pelo governo e, em que 31 dos empreendedores declararam ter tido vendas /faturamento diminuídos, é expressivo o número de empresas que investiu.



**Tabela - 13** - Mudanças efetuadas nas empresas durante o período de follow-up pelos empreendedores agregados pelo grau de mudança percebida em seu comportamento

	<i>Grande Diferença</i>	<i>%</i>	<i>Alguma Diferença</i>	<i>%</i>	<i>Nenhuma Diferença</i>	<i>%</i>	<i>Total</i>	<i>% total</i>
<b>Mudanças na Operação</b>	Sim 23	43%	Sim 21	40%	Sim 1	2%	45	85%
	Não 3	5%	Não 3	5%	Não 2	4%	8	14%
	26	49%	24	45%	3	5%	53	99%
<b>Mudanças no Produto/Serviço</b>	Sim 18	34%	Sim 19	36%	Sim 3	5%	40	75%
	Não 8	15%	Não 5	9%	Não 0	0	13	24%
	26	49%	24	45%	3	5%	53	99%
<b>Mudanças em Propaganda ou Marketing</b>	Sim 17	32%	Sim 19	36%	Sim 2	4%	38	72%
	Não 9	17%	Não 5	9%	Não 1	2%	15	28%
	26	49%	24	45%	3	5%	53	99%
<b>Contatos Importantes</b>	Sim 18	34%	Sim 18	34%	Sim 3	5%	39	74%
	Não 8	15%	Não 6	11%	Não 0	0	14	26%
	26	49%	24	45%	3	5%	53	100%





Observação: Vendas Antes e Depois é apenas a frequência de casos em que possuímos estes dados

### *Mudanças Realizadas Pelos Empreendedores*

Sintetizamos na Tabela 13 as mudanças relatadas pelos empreendedores. Subdividimos os dados em 3 subconjuntos segundo o grau de mudança percebida pelos mesmos empreendedores em seus comportamentos: grande diferença, alguma diferença ou nenhuma diferença

#### *Mudanças na Operação do Negócio*

45 empreendedores - 85% - relataram ter feito algum tipo de mudança na operação do negócio, variando apenas a abrangência desta mudança.

Não conseguimos detetar diferenças importantes entre os dois subconjuntos: grande e pequena diferença.

As mudanças mais freqüentemente reportadas foram:

    Maior Controle das Informações / Melhor Organização (14)

    Mudanças no Conceito dos Negócios / Grandes Reformulações/  
    Planejamento Estratégico (11)

    Foco de Marketing/ Vendas (11)

    Melhores Práticas de Administração (8)

#### *Mudança no Produto ou Serviço*

Não há diferença aparente entre os empreendedores dos subgrupos grande, alguma diferença e nenhuma diferença: 40 empreendedores - 75% - efetuaram mudanças nos produtos ou serviços de suas empresas.

No ano anterior ao treinamento somente 6 empresários - 12% - não haviam introduzido qualquer produto ou serviço; no período de “follow-up” 13 empreendedores - 24% - não introduziram qualquer mudança no produto ou serviço. Entretanto, não podemos afirmar que o percentual de 75% obtido no pós seja pior, pois o período de tempo é de praticamente a metade - 6 a 7 meses.

**Tabela 14-** Mudanças realizadas nos produtos ou serviços depois do treinamento

<b>MUDANÇA NO PRODUTO OU SERVIÇO</b>	<b>Freq.</b>
a Desenvolvimento de novos produtos	15
b Implantou/ Ofereceu novos serviços	13
c Tirou e/ ou acrescentou produtos	4
d Alterou mix de produtos	3
e Melhoria da qualidade de produtos	3
f Ampliação da linha de produtos	2
g Marca nova/ com linha de produtos	2
h Seleção de fornecedores / mercadorias	1
Total	43

Observação: Mais de uma mudança no produto ou serviço em alguns casos

#### *Mudanças na Maneira de Fazer Propaganda ou Marketing*

A maioria dos empreendedores tomou iniciativas de alterar a forma pela qual vinham realizando o Marketing de suas empresas: 38 empreendedores - 72% - responderam afirmativamente, enquanto 15 - 28% - negaram terem feito alterações.

Entre os que promoveram alterações há muita diversidade: desde criação de simples portfólio de 1 página, passando por montagem de home page, pela intensificação de contatos pessoais, à participação em eventos até em outro país (EUA). A maioria das mudanças foram no sentido de maior divulgação/publicidade das empresas, seus produtos e serviços (28%).

Praticamente não há diferença relevante entre os empreendedores grande diferença (32%) e aqueles de alguma diferença (36%). Mesmo entre os que negaram qualquer mudança comportamental houve 2 empreendedores que alteraram a maneira de fazer propaganda ou marketing no pós-treinamento.

#### *Contatos Novos Importantes*

Não	14 (26%)
Sim	39 (74%) - quase 3 vezes mais os que não efetuaram)
Total	53

74% dos empreendedores declararam terem feito contatos novos importantes. Assim, reportaram bastante atividade: desde contatos com empresas pequenas a empresas líderes em seus mercados, desde prospecção de novos clientes a contatos com

fornecedores. Houve realização de contatos em outros Estados, em Feiras no Brasil e até no exterior, e pelo menos 5 empreendedores relataram várias tentativas de contatos com empresas nos EUA, e um sexto fechou contrato com empresa japonesa.

Não notamos diferença entre os subgrupos grande e alguma diferença se considerarmos a percentagem em relação à amostra total (34% e 34%).

### *Vendas Brutas*

Observou-se, como já mostrado através da Tabela 12 e das gráfico Figuras 6 e 7 um certo deslocamento das vendas para as categorias superiores.

Resolvemos, então, examinar mais detidamente os casos dos empreendedores que acusaram decréscimo em suas vendas brutas no período de “follow-up” a fim de verificar os setores e ramos de atividades em que isto ocorreu.

Talvez até pelo pequeno número de casos - 14 -, e da grande dispersão das atividades, não observamos concentração das quedas em vendas em algum setor específico ou ramo específico. Estas empresas cobrem desde atividades mais básicas como alimentos, comércio em atividades distintas - importação, itens supérfluos e equipamentos para surdez, indústria básica - indústria civil voltada para habitação popular, indústria com maior sofisticação tecnológica - de itens e equipamentos de automação, a serviços envolvendo atividades básicas - imobiliária - a área gráfica a serviços de informática / software.

### *Balço dos Empregados Admitidos - Demitidos no Período de Follow-up*

A *perda de postos formais* de trabalho - -113, preponderou sobre a criação de novos postos - + 97. Problemas com a conjuntura econômica adversa pode ter sido o determinante principal deste resultado obrigando a corte de despesas e à diminuição de custos, além da busca de maior eficiência e produtividade.

Treze (13) empresas perderam juntas 113 postos de trabalho. As que mais perderam foram: uma indústria de confecção com perda de 40 empregados, uma indústria de automação com perda de 35, e uma empresa de comércio/ importação com outros 6 empregados.

Quatorze (14) empresas mantiveram o mesmo número de empregados, e 23 cresceram um total de 97 postos de trabalho: normalmente 1 a 2 postos por empresa, sendo que apenas uma empresa na área de serviços de segurança cresceu 52 postos.

Portanto, o saldo de postos formais no período foi negativo - 16 postos. Quando contabilizadas as pessoas terceirizadas, e os autônomos que prestam serviços para estas empresas, procurando transformá-los em equivalentes de empregados em período integral é que se chega a + 20,25.

#### *Evento Inesperado que Afetou o seu Negócio*

A maioria dos empreendedores - 74% - foi afetada por eventos inesperados com impactos negativos sobre seus negócios. Como mostramos na Tabela 15 a seguir, dos 39 afetados, 31 declararam que suas vendas diminuíram. Assim, esperaríamos que muitos, ou quase todos eles, tivessem registrado queda no total das vendas brutas no período pós-treinamento, relativamente ao período anterior. Entretanto, apenas 15 apresentaram quedas e de fato 29 registraram aumento de vendas (seriam 34 com inclusão de mais 5 sócios).

**Tabela 15** - Eventos inesperados e como os empreendedores foram afetados

<b>Medidas baixadas pelo governo/ Pacote de Outubro</b>	<b>31</b>
<b>Como foram afetados?</b>	
C/ retração/ diminuição de vendas/ faturamento, poder aquisitivo menor	31
<b>Outros eventos inesperados:</b>	
Inadimplência /atrasos	5
Dilatação de prazo de pagamento pelo cliente	1
Fornecedores com problemas	1
Capital de giro mais caro	1
Total	39

Somente um participante registrou um evento inesperado positivo: quantidade de propostas em negociação, e empresas se instalando no país.

65% dos empreendedores de grande diferença acusou ter sido afetado por evento inesperado, contra 79% dos empreendedores de alguma diferença. Ou seja, os de alguma

diferença parecem ter sido mais impactados pelos eventos inesperados. Todos os 3 de nenhuma diferença acusaram evento inesperado.

*Maiores Problemas que Estão Enfrentando para Fazer com que seus Negócios Sejam Bem Sucedidos*

Apenas um empreendedor relatou não ter problemas, todos os outros 52 citaram algum tipo de dificuldade.

Qualitativamente os problemas financeiros e de vendas foram os principais problemas apontados, coincidindo com a mesma ordenação dos maiores problemas no período que antecedeu ao treinamento.

**Tabela 16** - Maiores problemas que estão enfrentando

<i>Maiores problemas que estão enfrentando</i>	<i>Freq.</i>	<i>%</i>
Falta de Recursos Econômico Financeiros	14	26%
Probl. Área Comercial/ Vendas	11	21%
Dificuldades de Gerenciamento	6	11%
Recursos Humanos /Pessoal	5	9%
Concorrência acirrada e desequilibrada internacionalmente	4	7,5%
Produção e Qualidade do Produto ou Serviço	4	7,5%
Sociedade	4	7,5%
Fornecimento	3	6%
Instalações	3	6%
Problemas Pessoais	3	6%
Outros	3	6%

Observ.: mais de um problema pode ser sido citado pelo empreendedor

No questionário aplicado para levantar informações no início do treinamento, a questão sobre problemas era apresentada com múltiplas alternativas: recursos financeiros, vendas, gerência, pessoal, instalações, equipamentos e fornecedores, havendo um espaço para que escrevessem comentários. No máximo incluíram mais dois tipos de problemas: produto e qualidade. Assim, talvez pelo formato e pelo fato de que o questionário era auto-aplicado, não apareceram problemas com Sociedade ou problemas pessoais, que surgem no período de “follow-up”.

Quatro empreendedores apontaram problemas com a Sociedade, o que não haviam mencionado antes. As dificuldades são com a postura conservadora dos sócios (2), ou divergências entre os sócios (2). Parece que o fato do empreendedor ter feito o Empretec, e estar mais motivado para tomar certas iniciativas, percebendo o negócio de outra forma, aumentaria a possibilidade de conflito caso seu sócio não tenha se submetido ao mesmo treinamento, principalmente se fôr um membro da própria família.

3 empreendedores alegaram problemas de ordem pessoal. Problemas como morte de familiar que atrasou seu projeto, falta de disposição para ampliar seu negócio e falta de tempo.

#### *O que Tem Feito para Solucionar o Problema*

Grande parte dos empreendedores estava agindo, ou já havia interferido sobre o(s) problema(s) - 87%.

**Tabela 17** - O que tem feito para solucionar o problema

<i>O que tem feito para solucionar o problema</i>	<i>Freq.</i>	<i>%</i>
Ações de Vendas e Marketing	17	32%
Busca de Eficiência	14	26%
Mudanças de Estratégia/ Planejamento/ Reorganização	9	17%
Financiamento/ Empréstimos de Terceiros	5	9%
Investimento em Aumento de Produção/Estoque	3	7%
Alternativas de Desvinculamento	3	7%
Outras	2	4%
Nada	7	13%

Três empreendedores partiram para se desvincular, ou estavam considerando esta possibilidade: um já tinha se retirado da parte operacional, e os outros sócios iriam comprar a sua parte; outro ia vender o negócio; e o terceiro estava considerando um projeto alternativo, caso o negócio atual com familiares não desse certo.

*Análise comparativa dos problemas enfrentados pelas Empresas Multiproblemáticas*

Quando do levantamento de informações para a linha de base, 11 empreendedores haviam sinalizado ter mais de 3 problemas. Na etapa de “follow-up” foi-lhes perguntado, de forma aberta, qual o principal problema para que suas empresas tivessem sucesso. Procuramos analisar a situação dos empreendedores e suas empresas com respeito aos problemas sinalizados, o que fizeram para resolvê-los ou para encaminhar as soluções, bem como comparamos os resultados objetivos das empresas em termos de vendas brutas, empregados e situação de caixa.

Verificamos a presente situação do problema categorizando: foi eliminado totalmente, foi eliminado parcialmente, permanecia sem solução, e quantos problemas foram eliminados ou tiveram encaminhamento de soluções. Contrastamos com os dados objetivos. Atribuímos, então, uma entre 4 classificações para o empreendedor: mesma situação, pequena melhoria, melhoria e grande melhoria.

Dos 11 empreendedores chegamos então à seguinte situação:

um apresentou grande melhoria (tinha 4 problemas)

3 apresentaram melhorias (2 com 4 problemas e 1 com 3)

6 apresentaram pequenas melhorias (1 c/ 5 problemas e 5 com 3)

1 não apresentou melhorias

Resultado: 4 empreendedores - pouco mais de um terço - apresentaram melhorias consideráveis, e outros 6 apresentaram pequenas melhorias, mesmo num período afetado por mudanças drásticas na situação econômico-financeira do país. Poder-se-ia pensar que, tivesse sido o período menos agressivo em termos de turbulências, estes empreendedores poderiam até ter mostrado melhorias mais consistentes. De qualquer forma, parece-nos possível argumentar que o treinamento pode lhes ter auxiliado em termos de reforçar competências que foram importantes para assegurar a sobrevivência de seus negócios, o que é corroborado pelas medidas que os empreendedores tomaram para solucionar seus problemas.



*Avaliação de Seu Negócio***Tabela 18** - Avaliação de sucesso dos negócios grupados por mudança percebida no comportamento do empreendedor após o treinamento

<i>Grande Diferença</i>			<i>Alguma Diferença</i>			<i>Nenhuma Diferença</i>			<i>Freq</i>	<i>%</i>
Muito Sucesso	5	19%	Muito Sucesso	6	25%	Muito Sucesso	2	67%	13	25%
Algum Sucesso	18	69%	Algum Sucesso	12	50%	Algum Sucesso	1	33%	31	58%
Algum Insucesso	2	8%	Algum Insucesso	6	25%	Algum Insucesso	0	0	8	15%
Muito Insucesso	1	4%	Muito Insucesso	0	0	Muito Insucesso	0	0	1	2%
Total	26	100%		24	100%		3	100%	53	100%

Por subgrupos: mais empreendedores de grande diferença consideraram algum sucesso - 69% comparativamente aos 50% do subgrupo de alguma diferença. O subgrupo de alguma diferença reportou relativamente mais insucessos do que os outros subgrupos: 25% de algum insucesso

Qual seja, os empreendedores de grande diferença reportam mais sucesso (muito e algum). Os empreendedores de alguma diferença pareceram reportar mais insucessos. Curiosamente os de nenhuma diferença não reportaram insucessos.

Como grupo tendem a avaliar-se mais freqüentemente como tendo sucesso - muito ou algum - 83%.

Se compararmos esta percepção com vendas, temos que 62% empreendedores as aumentaram. A situação do caixa das empresas era:

**Tabela 19** - Situação de Caixa das Empresas

Vermelho	17	32%
Azul	26	49%
Equilíbrio	10	19%
Total	53	100%

Observ.: incluindo um empreendedor que já estava com a empresa aberta há 3 meses.

Ou seja, 68% dos empreendedores estavam no azul ou equilíbrio, e um terço delas no vermelho.

Portanto, os empreendedores parecem mensurar o sucesso não apenas pela situação econômico-financeira de suas empresas, mas também pelas perspectivas e prospecção de futuro.

### 7.4.1.2 Potenciais Empreendedores

Analisaremos, agora, a situação dos 12 potenciais empreendedores após o treinamento. Examinaremos, primeiramente, as mudanças efetuadas no trabalho pelos cinco potenciais empreendedores que conservaram seus vínculos empregatícios. Uma sexta pessoa apresentava vínculo empregatício que não tinha à época do curso, entretanto estava empregada há menos de 2 meses, daí não ter sido inserida nesta análise.

#### *Novas Responsabilidades no Trabalho*

Duas pessoas declararam ter assumido novas responsabilidades no trabalho: uma delas a de aumentar vendas; e, a outra teve uma promoção de cargo - foi para área de Consultoria de campo c/ Lotéricas (franquias), com aumento de salário.

#### *Alteração na Maneira de Realizar o Trabalho / ou na sua Área:*

Apenas uma negou ter alterado a maneira de realizar seu trabalho.

#### *Decisão Importante que Afetou a Operação do Negócio*

Quatro potenciais empreendedores descreveram ter feito decisões importantes que causaram impacto na operação do negócio, do tipo:

- investimento na qualidade;
- subsidiar a Direção no que tange à importação de um novo produto para fazer o pré-Marketing deste;
- planejamento com metodologia nova, com o envolvimento de todos os 700 funcionários de sua regional.

#### *O que Aconteceu com o Projeto dos potenciais empreendedores que ainda não abriram ou estão implementando seus negócios:*

Sem intenção de abrir negócio próprio: 1 pessoa

Uma pessoa desistiu porque o investimento era maior do que esperava, e demandava maior conhecimento de Marketing. Procurou colocação e estava empregada.

Dois adiamentos de planos: uma pessoa estava aguardando a estabilização do “fast-food” do esposo, e a outra atrasou seu plano em função de viagem para treinamento no exterior, em assunto relacionado com o seu projeto.

Saída da Sociedade: um potencial empreendedor constituiu Pessoa Jurídica com outras pessoas e chegou a participar da montagem da loja, mas saiu da sociedade antes da inauguração, pois não se afinou com a forma com que os sócios estavam conduzindo o negócio.

Outra continuava atuando como autônomo em seguros, e informou estar avaliando as alternativas de seguros e representação comercial.

Dois pessoas sem emprego já estavam com seus negócios operando após o treinamento. Um potencial empreendedor (aposentado) estava em processo de implantação e um outro estava desenvolvendo 2 projetos ao mesmo tempo - um em que seria acionista e outro em que seria o executivo principal de uma nova indústria.

Uma pessoa (aposentada) continuava com sua atividade informal, estava freqüentando cursos relativos ao seu futuro negócio e estava pesquisando pontos e negócios prontos para adquirir;

Assim, podemos considerar para efeitos práticos que 4 pessoas tenham implantado seus projetos, de um total de 12 pessoas, o que representa uma taxa de 30% em apenas 6/7 meses após o treinamento.

Diríamos que, das 6 pessoas empregadas, 3 manifestaram comportamentos claramente empreendedores, parecendo bastante ativas no período após o treinamento, duas delas dentro de suas empresas e a terceira nas atividades empresariais que está implementado fora de sua vinculação empregatícia. Não podemos categoricamente afirmar que tenham sido mais ativas no período pós-treinamento, visto que não temos dados de seus níveis de atividade anteriormente ao curso. Mas, os resultados são sugestivos, pois conseguiram realizar coisas que, segundo elas mesmas, não eram típicas de suas atuações anteriores.

Tabela 20 - Diferenças Provocadas pelo Empretec no Que Tem Feito ou na Maneira de Fazer as Coisas:

	<i>Grande Diferença</i>	%	<i>Grande Diferença</i>	%	<i>sub- total</i>	%	<i>Alguma Diferença</i>	%	<i>Alguma Diferença</i>	%	<i>sub- total</i>	%	<i>Nenhuma Diferença</i>	<i>sub- total</i>	%	<i>Total</i>	%
	<i>C/ Neg.</i>		<i>S/ Neg</i>				<i>C/ Neg</i>		<i>S/ Neg</i>				<i>C/ Neg.</i>				
<b>Utilização das CCE's</b>	Sim 26	100%	Sim 6	100%	32	100%	Sim 19	79%	Sim 5	100%	24	83%	Sim 2	2	67%	58	90%
	Não 0	0	Não 0	0	0	0	Não 5	21%	Não 0	0	5	17%	Não 1	1	33%	6	10%
<b>Subtotal</b>	26	100%	6	100%	32	100%	24	100%	5	100%	29	100%	3	3	100%	64	100%
<b>É das 3 que pretendia desenvolver ?</b>	Sim 19	73%	Sim 6	100%	25	78%	Sim 15	62%	Sim 4	80%	19	66%	Sim 1	1	33%	45	70%
	Não 7	27%	Não 0	0	7	22%	Não 9	38%	Não 1	20%	10	34%	Não 2	2	67%	19	30%
<b>Subtotal</b>	26	100%	6	100%	32	100%	24	100%	5	100%	29	100%	3	3	100%	64	100%
<b>Alguma outra coisa que aprendeu?</b>	Sim 18	69%	Sim 5	83%	23	72%	Sim 11	46%	Sim 5	100%	16	55%	Sim 1	1	33%	40	62%
	Não 8	31%	Não 1	17%	9	28%	Não 13	54%	Não 0	0	13	45%	Não 2	2	67%	24	38%
<b>Subtotal</b>	26	100%	6	100%	32	100%	24	100%	5	100%	29	100%	3	3	100%	64	100%
<b>Crédito ao Empretec por alguma coisa que fez</b>	Sim 24	92%	Sim 5	83%	29	91%	Sim 10	42%	Sim 4	80%	14	48%	Sim 1	1	33%	44	69%
	Não 2	8%	Não 1	17%	3	9%	Não 14	58%	Não 1	20%	15	52%	Não 2	2	67%	20	31%

<b>Subtotal</b>	26	100%	6	100%	32	100%	24	100%	5	100%	29	100%	3	3	100%	64	100%
-----------------	----	------	---	------	----	------	----	------	---	------	----	------	---	---	------	----	------

**Tabela 20 (Cont.)** Diferenças Provocadas pelo Empretec no Que Tem Feito ou na Maneira de Fazer as Coisas

	<i>Grande Diferença</i>		<i>%</i>		<i>Grande Diferença</i>		<i>%</i>		<i>sub-total</i>		<i>%</i>		<i>Alguma Diferença</i>		<i>%</i>		<i>Alguma Diferença</i>		<i>%</i>		<i>sub-total</i>		<i>%</i>		<i>Nenhuma Diferença</i>		<i>sub-total</i>		<i>%</i>		<i>Total</i>		<i>%</i>		
	<i>C/ Neg.</i>				<i>S/ Neg</i>								<i>C/ Neg</i>				<i>S/ Neg</i>								<i>C/ Neg.</i>										
<b>Fez algum curso depois?</b>	Sim	12	46%	Sim	2	33%	14	44%	Sim	16	67%	Sim	3	60%	19	66%	Sim	1	1	33%	34	53%													
	Não	14	54%	Não	4	67%	18	56%	Não	8	33%	Não	2	40%	10	34%	Não	2	2	67%	30	47%													
<b>Subtotal</b>		26	100%		6	100%	32	100%		24	100%		5	100%	29	100%		3	3	100%	64	100%													
<b>Nível de vida</b>	Melhor	11	42%	Melhor	5	83%	16	50%	Melhor	7	29%	Melhor	1	20%	8	27%	Melhor	1	1	33%	25	39%													
	Mesmo	12	46%	Mesmo	1	17%	13	41%	Mesmo	13	54%	Mesmo	4	80%	17	59%	Mesmo	1	1	33%	31	49%													
	Pior	3	12%	Pior	0	0	3	9%	Pior	4	17%	Pior	0	0	4	14%	Pior	1	1	33%	8	12%													
<b>Subtotal</b>		26	100%		6	100%	32	100%		24	100%		5	100%	29	100%		3	3	99%	64	100%													

Observação: um potencial empreendedor adquiriu negócio próprio logo ao término do treinamento. Foi considerado nas análises qualitativas juntamente com os empreendedores.

Consideramos: pessoa com negócio = empreendedor

pessoa com projeto = potencial empreendedor

#### **7.4.2. Diferenças Provocadas pelo Empretec no que Tem Feito ou na Maneira de Fazer as Coisas:**

Nenhuma	3
Alguma	29
Grande Diferença	32
Total	64

*Potenciais empreendedores tanto dos subgrupos grande quanto alguma diferença parecem ter se beneficiado bastante do Empretec: proporcional, e comparativamente, são os que mais disseram ter utilizado as CCE's no desenvolvimento de suas atividades (100%), só se equiparando aos empreendedores grande diferença. São os que relativamente mais persistiram no desenvolvimento de CCE's. Dizem mais ter aprendido outras coisas com o Empretec - 83% grde e 100% alguma diferença, comparativamente ao grupo de empreendedores. Qual seja, qualitativamente aponta-se para um ganho entre os potenciais empreendedores, mesmo que, quantitativamente, tenha-se encontrado ganhos significativos na CCE total a favor dos empreendedores.*

Em termos de dar crédito ao Empretec por alguma coisa que fez após o treinamento os potenciais empreendedores ficaram ligeiramente abaixo - 83% - dos empreendedores grande diferença - 92%.

Parece que os empreendedores do subgrupo alguma diferença são os que menos crédito dão ao Empretec por alguma coisa que realizaram posteriormente ao treinamento.

Pessoas com e sem negócio que apontaram alguma diferença procuraram mais cursos depois do Empretec do que as pessoas dos subgrupos grande e nenhuma diferença.

*Os empreendedores do subgrupo alguma diferença, comparados aos demais subgrupos, apresentaram percentuais menores em quase todas as questões suplementares. Seus resultados só não foram inferiores aos de nenhuma diferença. Assim, apresentaram menor utilização de CCE's pós-treinamento; menor deliberação no desenvolvimento das CCE's, menor percentual de aprendizagem de outra coisa que não as CCE's, e menor crédito ao Empretec por algo que tenham realizado no período de "follow-up".*



### ***Mudanças:***

#### ***Ampliação de Consciência/ Maior Perspectiva/ Visão***

Vários participantes que se perceberam apresentando grande diferença de comportamento após o treinamento relataram alteração na ampliação de consciência, ou ter ampliado a sua forma de visualizar/ encarar o negócio, ao passo que as que perceberam alguma diferença, não.

#### ***Grande Diferença***

- “Agir mais consciente”
- “Agir mais leve”
- “Mais consciente, atento a todas as variáveis ao meu redor”
- “Meu universo estava muito pequeno”
- “Ampliar universo”
- “Capacidade de análise”
- “Visão do negócio”
- “Visão muito maior do negócio”
- “Mudou jeito de encarar o negócio”
- “Análise financeira de algumas situações”
- “Percebia as dificuldades, passei a dar nome a elas”

#### ***Auto-Conceito/ Auto-Confiança / Reconhecimento de Limitações***

Os participantes do subgrupo grande diferença reportaram muito mais impacto a nível de mudança de ego/ auto-conceito, auto-confiança ou reconhecimento das próprias limitações, e até mesmo dos próprios potenciais, do que entre aqueles que perceberam alguma mudança. Houve, pois, da parte de alguns participantes, ganho em termos de maior maturidade pessoal.

#### ***Grande Diferença***

- “Pode avaliar/ fazer auto-análise”
- “Me colocou no espelho: coisas boas”
- “e ruins para poder melhorar”
- “Ver partes fracas e fortes o que deu segurança”
- “Avaliar o que fez, o que poderia ter feito melhor / identificar erros”
- “Conscientizou-me de que eu tinha que reforçar algumas CCE’s”
- “Me descobri lá no Empretec”

#### ***Alguma Diferença***

- “incorporou, estrutura melhor aquelas características com que não conseguia trabalhar bem”

- “Me achei ... passado o tempo atingiram meus pontos fracos”
- “(percebi) características em mim que nem acreditava possuir”
- “Recuperou auto-confiança”
- “Maior assertividade”
- “Acreditar mais no que eu faço”
- “Sou uma pessoa mais segura”
- “Ser competente e vender isto”
- “Identifico comportamentos/ até sei porque determinada coisa não deu certo”

### ***Postura mais Profissional***

Pessoas do subgrupo grande diferença reportam, também, melhoria em termos de postura mais profissional, mais assertiva, com mais capacidade de dirigir e, até de acompanhar os assuntos da empresa. Participantes do subgrupo alguma diferença não mencionaram este tipo de melhoria.

#### ***Grande Diferença***

- “Melhorou seu posicionamento na empresa”
- “Me situo como dono da empresa/ dou ordens e as pessoas respeitam”
- “Mudou a postura”
- “Saiu um pouco do operacional para a coordenação e planejamento”
- “Melhorou minha postura com a equipe”
- “Tratando de forma mais profissional/ envolvendo -se com todas as questões”

### ***Preocupação com os Empregados***

Notou-se no subgrupo grande diferença uma maior orientação para os outros, mais especificamente, uma maior preocupação com as necessidades dos empregados, e do envolvimento destes.

#### ***Grande Diferença***

- “Ouvindo os funcionários”
- “Viram necessidade dos funcionários/ capacitação deles”
- “Mais humano / compreensivo”
- “Envolvendo funcionários para que se comprometessem mais”
- “Satisfação da equipe/ Saber dividir mais as informações, valores, responsabilidades”
- “Honestidade no relacionamento / sinceridade”

### *Qualidade de Vida*

Também, entre os treinados grande diferença, algumas pessoas perceberam ganhos em maior qualidade de vida, apontando que o grau de preocupação e de dedicação em tempo com a empresa diminuiram

#### *Grande Diferença*

“Trabalhando menos horas”

“Já não sonho mais com o trabalho daqui”

### *Estabelecimento de Metas (CCE6)*

Quanto ao estabelecimento de metas ou conscientização da necessidade de definir Metas, o subgrupo dos que perceberam grande diferença em sua atuação reportaram um pouco mais de impacto, do que o subgrupo alguma diferença.

#### *Grande Diferença*

“Mostrou que eu não tinha metas”

#### *Alguma Diferença*

“determinação de atingir metas mais de curto prazo”

“Estabelecendo metas pessoais e profissionais” “me abriu o olho p/ a necessidade de trabalhar c/ metas e objetivos... não

trabalhava c/ metas de forma profissional”

“Mais focada nos objetivos da empresa”

“metas de ampliar a produção”

“Recuperei metas”

“defino metas”

“Estabelecendo metas específicas, mensuráveis”

“Mexeu c/ ambição: (despertou) necessidade de ter um negócio c/ que se identifique melhor; vai vender atual negócio pq quer outro c/que se identifique e exija pique 100%”

“Melhorou em estabelecimento de metas (não haviam)”

“Foco em Consultoria Organizacional”

“Traçar metas do que queria”

### *Planejamento Sistemático (CCE8)*

No que tange ao Planejamento Sistemático, mais pessoas do subgrupo alguma diferença reportaram estar exercitando esta competência, do que as do subgrupo grande diferença. Os números entre parênteses indicam a frequência da citação.

#### *Grande Diferença*

“Forma de trabalhar planejada”

“Planejo melhor/ escrevo tudo o que preciso fazer/ rotinas/ prioridades”

“Recuperou planejamento”

“Acompanho os resultados”

“Iniciaram o planejamento da empresa”

#### *Alguma Diferença*

“necessidade/ ênfase em planejamento” (2)

“planejo o dia a dia, a vida pessoal, a vida a 2” (2)

“estou tentando atacar um dos pontos fracos que é o planejamento”

“planejo mais, analiso melhor”

“planejando mais, organizando mais”

“planejo mais”

“pequena diferença ... mais propenso ao planejamento”

### *Decisões / Soluções*

No entanto, parece ter havido maior ganho na qualidade das decisões dos treinados grande diferença, do que os de alguma diferença: decisões melhor embasadas, ponderadas, sem procrastinação, e mais facilidade para priorizar.

#### *Grande Diferença*

“Trabalhando com dados mais concretos”

“Tomando decisões mais ponderadas, calçadas”

“Buscar a melhor solução”

“Não adio mais o que tem que resolver”

“Tomando decisões mais racionais”

“Maior nitidez quanto à priorização”

#### *Alguma Diferença*

“Ser mais pragmático, olhar estrategicamente o negócio, tomar decisões enfrentando reduções de quadro, colocando + pressão nas pessoas, enfrentando os riscos”

### *Organização*

Indivíduos dos dois subgrupos reportam estar organizando mais, e melhor, as atividades e suas empresas, não se observando diferenças entre eles.

#### *Grande Diferença*

#### *Alguma Diferença*

“Iniciaram organização da empresa”	“estou organizando mais”
“Organização melhor”	“em todos os meus projetos procuro ter início, meio e fim”
“Empresa mais organizada”	“mais propenso à organização”
“Esquema de trabalho”	“organizando mais o que tem para fazer, vendo prioridades”
“Organizando e controlando melhor”	“registro das informações, melhora da organização, das informações dentro da empresa
“Está ajudando a estruturar o novo projeto”	“estou organizando melhor a agenda, mas é pouco”

### ***Iniciativa/ Busca de Oportunidade (CCE1)***

Parece ter existido um pouco menos de impacto em termos de busca de oportunidades no subgrupo alguma diferença, que não relatou ter expandido seus negócios, ou aberto outros negócios.

#### ***Grande Diferença***

“Procurando novas oportunidades”(2)  
 “Era funcionária pública, acomodada ... me chacoalhou”  
 “Tomando a iniciativa”  
 “Expandindo o negócio”  
 “Agindo na expansão dos negócios”  
 “Abri outra empresa”  
 “Buscando mais as coisas, mais pró-atividade”

#### ***Alguma Diferença***

“enfatizou mais a iniciativa, trabalhando mais no campo, utilizando mais a rede de contatos”  
 “mais objetivo, mais incentivado a ir atrás das coisas”  
 “mais iniciativa para determinar os objetivos”  
 “agindo rápido, hoje”  
 “estava envolvido em 2 projetos; agora estão efetivamente acontecendo, (curso) foi uma alavanca ... me deu os caminhos para fazer com que as coisas aconteçam”

### ***Exigência de qualidade e eficiência (CCE4)***

A preocupação com a qualidade somente foi sinalizada entre pessoas do subgrupo grande diferença.

#### ***Grande Diferença***

“Aprimorando-se em qualidade”  
 “Fazer o necessário para atender cliente com qualidade”  
 “Focalizando a satisfação do cliente”

*CCE's que Utilizou no Desenvolvimento de Seus Negócios*

Proporcionalmente, o subgrupo alguma diferença citou menor utilização de CCE's - média de 2,1 por pessoa, para 2,6 do subgrupo grande diferença. Planejamento, Metas e Busca de Informações se posicionam entre as 3 CCE's mais utilizadas nos dois grupos. Há, proporcionalmente, maior utilização de Busca de Informação no subgrupo grande diferença, ao passo que o subgrupo de alguma diferença parece enfatizar mais o Estabelecimento de Metas. Os que perceberam alguma diferença não citaram Independência e Auto-Confiança, e Comprometimento foi citado por eles apenas 3 vezes.

**Tabela 21** - CCE's que utilizou no desenvolvimento de seus negócios por grau de diferença percebida no comportamento

<i>Grande Diferença</i>	<i>Freq.</i>	<i>Alguma Diferença</i>	<i>Freq.</i>
Planejamento e Monitoramento Sistemático	15	Estabelecimento de Metas	14
Busca de Informação	15	Planejamento e Monitoramento Sistemático	9
Estabelecimento de Metas	11	Busca de Informação	8
Persistência	9	Persuasão e Rede de Contatos	8
Comprometimento	8	Persistência	6
Riscos Calculados	8	Busca de Oportunidade e Iniciativa	6
Persuasão e Rede de Contatos	8	Riscos Calculados	6
Busca de Oportunidades (5) e Iniciativa (2)	7	Comprometimento	3
Independência e Auto-Confiança	4	Exigência de Qualidade e Eficiência	1
Exigência de Qualidade e Eficiência	3		
Total	84	Total	61
Média de utilização de CCE's por pessoa	2,6	Média de utilização de CCE's por pessoa	2,1

Exemplos de Utilização das CCE's são fornecidos no Anexo C.

*Alguma das CCE's é das 3 que Pretendia Desenvolver depois do Seminário?*

A utilização das CCE's parece ser menos deliberada do que poderia parecer: das 84 citações de utilização das CCE's pelo subgrupo grande diferença apenas 33 - 39% portanto - correspondem àquelas que estas pessoas pretendiam desenvolver depois da treinamento.

Das 61 CCE's citadas pelo subgrupo alguma diferença 36 correspondem àquelas que pretendiam desenvolver após o Empretec, um percentual de 59%. Proporcionalmente, o grupo de alguma diferença reporta ter utilizado mais deliberadamente as CCE's.

Planejamento e Monitoramento Sistemático (CCE8), e Estabelecimento de Metas (CCE6) continuam sendo as competências mais apontadas pelos dois subgrupos, havendo apenas inversão de posição: Metas parece se mais enfatizada entre as pessoas de alguma diferença.

**Tabela 22** - CCE é uma das 3 que Pretendia Desenvolver depois do Seminário?

<i>Grande Diferença</i>	Freq.	<i>Alguma Diferença</i>	Freq.
Planejamento e Monitoramento Sistemático	12	Estabelecimento de Metas	13
Estabelecimento de Metas	8	Planejamento e Monitoramento Sistemático	12
Persuasão e Rede de Contatos	4	Persuasão e Rede de Contatos	3
Persistência	4	Busca de informação	3
Busca de Informação	3	Persistência	3
Comprometimento	3	Comprometimento	1
Busca de Oportunidade e Iniciativa	3	Risco Calculado	1
Exigência de Qualidade e Eficiência	3		
Independência e Auto-Confiança	2		
Risco Calculado	1		
Total	33	Total	36

*Alguma Outra Coisa que Aprendeu no Empretec e Utilizou em seu Trabalho/ Negócio?*

**Tabela 23** - Alguma Outra Coisa que Aprendeu no Empretec e Utilizou em seu Trabalho/ Negócio?

<b>GRANDE DIFERENÇA</b>		<b>ALGUMA DIFERENÇA</b>	
Não	9	Não	13
Sim	23	Sim	16
Total	32	Total	29

Não percebemos diferença entre empreendedores e potenciais empreendedores. Mas, a proporção dos participantes do subgrupo alguma diferença que aprendeu outra coisa - 55% - é menor do que os do subgrupo grande diferença - 72%.

Entre pessoas do subgrupo grande diferença ocorreu: *conscientização do preço do próprio trabalho (valorização de si mesmo)*: “percebi que estava trabalhando de graça” ou o *reconhecimento de capacidades desconhecidas*: “surpreendi-me com a apresentação verbal, saí-me bem, senti-me impulsionado”

Proporcionalmente, mais pessoas do subgrupo grande diferença destacam um ganho em *auto-confiança (CCE10)*:

“perdi o medo (para iniciar contato de vendas)”  
 “ligo para qualquer pessoa, falo com qualquer pessoa”  
 “não me intimidar porque sou novo”

Alguns indivíduos do subgrupo alguma diferença sinalizaram a auto-confiança:

“gostar mais de mim (foi) o que mudou na minha vida”;  
 “no (exercício de video) obtive uma informação valiosa - faltava auto-confiança o que não batia com minha auto-avaliação; reavalei e foi útil para o meu negócio”.

Vários indivíduos dos dois subgrupos destacaram aprendizagens no *relacionamento interpessoal* que vão desde a maior valorização das pessoas até melhor conhecimento pela maior disponibilidade para escutá-las:

“ouvir mais as pessoas para tirar informações e compreender mais”  
 “aprendi a conhecer as pessoas, e a ter um comportamento diferente no convívio; redescobri a parte gostosa do relacionamento”



A melhoria da *capacidade de decisão e melhor visão do negócio* foram destacadas por algumas pessoas do subgrupo alguma diferença:

“consegui me munir de um visão, um espírito (empreendedor), uma melhor visão do negócio, e pesar os fatores”;

“ser mais racional em minhas decisões, não perder a visão do negócio”.

A importância do *Estabelecimento de Metas (CCE6) e do macroplanejamento (CCE8)* também representou um ganho de aprendizagem para algumas pessoas dos dois subgrupos:

“colocar no papel, escrever tudo do planejamento do negócio”;

“saber o que vou ganhar, quanto vou investir e a taxa de retorno”;

“em todo o serviço do Natal, planejei cada detalhe, desde o pedido até a devolução”.

Para alguns do subgrupo de grande diferença a aprendizagem foi em termos de *iniciativa (CCE1)*

“ter iniciativa, agir”;

“não adio o que tenho que fazer”.

Para outros também do subgrupo grande diferença a aprendizagem foi *a melhor programação do uso do tempo*:

“necessidade de dividir o tempo do trabalho do tempo pessoal”;

“planejando melhor as atividades, fazendo mais coisas que antes”.

Algumas pessoas ganharam em aprendizagem de *persuasão e rede de contatos (CCE9)*:

“ficou mais fácil de convencer, persuadir outros de minhas idéias”;

“juntar um grupo de pessoas para fazer o que quer”;

“consegui prazo maior em fornecedores”;

“na qualidade envolvi o time inteiro, virou um Programa”.

Empreendedores do subgrupo grande diferença enfatizaram muito a aprendizagem comercial ganha através de um exercício de dramatização de vendas, no entanto, a aprendizagem parece ter sido na competência *Risco Calculado*:

“ser cauteloso ao fazer compras, avaliar se vai vender e em que velocidade;

“não vender produto ou serviço com prejuízo”

*O Que Fez em seu Trabalho ou Negócio que Credita Ser Resultado Direto do Empretec?*

**Tabela 24** - Crédito que dá ao Empretec por alguma coisa que fez

<b>GRANDE DIFERENÇA</b>		<b>ALGUMA DIFERENÇA</b>	
Nada	3	Não	14
Sim	29	Sim	15
	32	total	29

Algumas pessoas do subgrupo de grande diferença destacaram *uma profunda alteração na forma de conduzir seus negócios*, que passou a ser mais planejada, baseada em informações, calculada, avaliada:

“o outro negócio que abri, começou de forma inversa (ao anterior): planejada, calculada, com data”;

“o próprio desenvolvimento deste produto e a forma como ele está sendo conduzido está diferente”;

“planejamento do investimento em compra de equipamento - planejei custo, viabilidade da compra na ponta do lápis”;

“como estou conduzindo este novo projeto, ... em um segmento que não conhecia”;

“ser realista sobre o negócio e reconhecer o que é sonho e o que é planejamento”;

“toda a questão de repensar a empresa; jeito de tocar o negócio; saí de lá com uma bússola”.

Algumas pessoas do subgrupo alguma diferença creditam a maior competência em *planejamento (CCE8)*, chegando a exercitá-lo de forma estratégica:

“preocupação com sobrevivência do negócio, definição do alvo, compromisso de vendas, preocupação com papéis dos sócios”;

“nunca teria feito um Plano de Negócios sozinho”.

Entre os que acusaram uma grande diferença registrou-se, tanto a melhoria na capacidade de *tomada de decisão*, quanto da *capacidade de organizar*, controlar e estruturar melhor suas empresas, e dirigir os funcionários:

- decisão de cortar custos e pessoal;
- decisão de fechar a loja antes de comprometer a reserva;
- “forma de controlar os resultados do desempenho da equipe”;
- “decisões de envolver o funcionário, vê-lo como cliente”;
- colocar as pessoas de vendas em cursos de vendas e negociação.

Esta capacidade de equacionar melhor os problemas e alternativas de solução para alguns resultou em maior capacidade de *persuasão ou assertividade (CCE9)*:

“convenci o sócio com relação ao custo da não rotatividade do estoque”;  
 “recusei um trabalho pelo número de dias envolvidos, com complicações burocráticas, que inviabilizava o preço dado”.

Utilização estratégica da *rede de contatos (CCE9)*:

“para antecipar a seleção (na empresa em que trabalho) e obter informações confidenciais para montar o caso (para curso no exterior)”.

Para outras pessoas do subgrupo alguma diferença serviu para *tomar decisões definitivas com relação a seus negócios* (sair da sociedade, vender o negócio, mudança no rumo de negócio):

“saí da sociedade porque ponderei a situação”;  
 “a decisão de vender o negócio ... senti segurança de que queria vender o negócio; consegui enxergar nas CCE's o que tem a haver”;  
 “tínhamos necessidade de uma mudança ... estávamos nos repetindo demais, agindo como se uma situação (anterior) fosse voltar; vamos partir para outras coisas, dirigir mais para importar para vaidade feminina e para criança”.

Para outros do subgrupo grande diferença foi a *definição / a escolha de metas (CCE6)* e a expansão em termos de oferecimento de mais serviços:

“ampliei (serviços oferecidos) para a área financeira”;  
 “era muito negativa. Vou começar e terminar em determinado prazo; por em dia para não ter que pedir desculpa”.  
 “saí com intuito de me entregar (à minha cidade); trazer o Empretec para melhorar o nível dos empresários”.  
 “pelo menos colocar no papel o que vou fazer (metas de faturamento); estou superando o que estava prevendo; saímos de R\$ 60 mil devedor para zerar tudo; daqui há 2 ou 3 meses vai dar para aumentar a retirada”.

O treinamento foi responsabilizado pelo menos por uma pessoa pela grande diferença em seu *auto-conceito/ auto-confiança*:

“valorizar minha capacidade de resolver as coisas, me sentia até inferior; quebrei este receio”.

Para outra pessoa ocasionou uma maior *integração pessoal*:

“quebra de meu paternalismo; busca constante de autenticidade maior”

Para alguns indivíduos do subgrupo grande diferença o treinamento resultou em profundas *decisões pessoais* com *redefinição de rumos*:

“se não fosse o Empretec teria morrido de ansiedade de não saber o que fazer de minha vida” (pessoa recém-aposentada);

“revisei rumo de vida, construí o meu studio de música, (equacionei) o orçamento familiar, nova postura na empresa ... mais responsabilidade confiança, segurança);”

“(decidiu voltar) aos estudos, cursos, fazer Faculdade; vi que estavam faltando coisas em termos da Administração do meu negócio”.

#### *Cursos / Treinamentos depois do Empretec*

**Tabela 25** - Participação em outros treinamentos depois do Empretec

<b>GRANDE DIFERENÇA</b>		<b>ALGUMA DIFERENÇA</b>	
Não	18 (4 s/ neg.)	Não	10
Sim	14 (2 s/ neg.)	Sim	19 (2 s/ neg.)
Total	32	Total	29

Nota-se que proporcionalmente mais indivíduos do subgrupo alguma diferença procuraram cursos posteriormente à realização do Empretec, do que os indivíduos do subgrupo grande diferença. Nenhum do subgrupo grande diferença frequentou curso de natureza comportamental, enquanto 3 pessoas do subgrupo alguma diferença dizem ter feito cursos comportamentais: Curso de Negociação e Curso de Expressão Verbal no Sebrae e PTG- Programa de Treinamento Gerencial. Pelos títulos e comentários dos participantes pareceram ser mais enfocados em técnicas do que propriamente serem comportamentais.

#### *Nível de Vida*

**Tabela 26** - Nível de vida depois do Empretec

<b>GRANDE DIFERENÇA</b>		<b>ALGUMA DIFERENÇA</b>	
Melhor	16	Melhor	8
Mesmo	13	Mesmo	17
Menos	3	Menos	4
Total	32	Total	29

Mais pessoas do subgrupo grande diferença - 50% - se percebem melhor em seu nível de vida do que as do subgrupo alguma diferença - 28%, enquanto que 59% deste último subgrupo se consideram no mesmo, sendo esta proporção 41% no subgrupo grande diferença.

As melhorias apontadas não diferem entre os dois subgrupos, sendo que mais pessoas referem aquisições de bens materiais como ter adquirido ou estar construindo uma casa, e aquisição de veículo. Alguns relataram também melhorias em cuidados pessoais como alimentação melhor e mais lazer.

Três participantes registraram melhoria em termos de maior definição do que querem, mais objetivos, em função do que estão fazendo agora e no longo prazo.

Pelo menos 8 pessoas dizem que a melhoria foi em termos de qualidade de vida: maior harmonia pessoal, familiar, nível de satisfação maior, facilidade de relacionamento, trabalhando menos horas, postura melhor:

“saúde mental melhor, mais fôlego, mais força, mais firme para desenvolver um projeto”;

“mais espiritual, traqüilidade, ficou mais fácil, menos afobado”.

***Mesmo:***

Também sem diferenças entre os dois subgrupos. Percebem seu padrão de vida como o mesmo, fazendo as mesmas coisas, e alguns explicitam a mesma renda. Dois relatam que estão reinvestindo na empresa, outro queixou-se de que está sem conseguir fazer reserva para o futuro.

***Pior*** porque os ganhos diminuíram: uma pessoa atribui ao fato de estar investindo na empresas, duas outras porque lançaram mão de suas reservas pessoais, para bancar os compromissos da empresa. Há quem tenha deixado de fazer retirada da empresa, vivendo da reserva. Outra está sendo cautelosa, está segurando as despesas.

### 7.4.3 Análise dos Casos que Reportaram Nenhuma Diferença

Três pessoas não perceberam qualquer diferença em seu comportamento ou forma de agir após ter realizado o Empretec:

“Buscava referências para situar como os empreendedores agem, só aprendi isto depois (fora) do Empretec”.

“ ... (somente) ratificou algumas ações que estava adotando”

“Não me modificou, a minha visão ou a forma de trabalho. Mostrou muito os conceitos do empreendedor, os comportamentos .... fiz uma análise .... botou um pouco em ordem”.

Duas delas foram fazer o treinamento na expectativa de obterem financiamento para suas empresas, porque durante a palestra de apresentação do Seminário é mencionado que os participantes apresentam seus Planos de Negócios para gerentes de Banco. Um deles de fato viabilizou o empréstimo posteriormente: “fiz o Empretec para estar mais próximo do pessoal do Banco do Brasil”. A terceira que buscava referências, deixou implícito que até procurava um sócio para sua atividade, o que não aconteceu. Ou seja, estas pessoas tinham uma outra expectativa, outros objetivos, e de fato não se dispunham a fazer qualquer mudança de comportamento.

A outra pessoa mostrou-se pessimista quanto a acreditar na possibilidade de que as pessoas possam mudar seu comportamento, ou seja, pareceu-nos fazer uma atribuição externa da possibilidade de controle do processo de mudança:

“... acho que é de pequeno que se entorta o pepino; acho que uma semana é pouco para assimilar ... a pessoa é de uma maneira intrinsecamente, e mudar isto é difícil...”

Apesar disto 2 dos 3 afirmaram estar utilizando CCE's. Um diz que se tornou mais consciente das CCE's porque “antes fazia tudo por instinto”. Sinalizaram estar utilizando Estabelecimento de Metas, Rede de Contatos e Busca de Informação. Apenas uma delas afirmou ser Estabelecimento de Metas uma das CCE's que pretendia desenvolver depois do Seminário.

Apenas um destes indivíduos disse ter aprendido outra coisa no Empretec que utilizou nas suas atividades: persistência. “Não desistir, de ir sempre em frente, encontrar alternativas”. Uma deu ao Empretec o crédito de ter lhe clarificado que as coisas que

estava fazendo estavam corretas, ajudando a minimizar o conflito entre a casa e o trabalho ( na priorização dos recursos).

Somente um deles buscou outros cursos: Projeto de Negócio (Sebrae) e participou de um seminário técnico nos EUA.

Quanto ao nível de vida: não se percebeu nenhum padrão, devido à pequena amostragem.

## 7.5 Discussão dos resultados

### *Efeitos sobre o Fortalecimento das CCE's:*

Ainda que não se tenha um grupo de controle para apurar os efeitos de maturação versus treinamento, o aumento no escore médio total das CCEs após o treinamento - significativo ao nível de  $p = 0.000$  - sugere fortemente a eficácia do treinamento no fortalecimento das Competências Características do empreendedor.

Seis competências também acusaram significância no mesmo nível -  $p < 0,001$  - nas variações individuais antes e depois do treinamento EMPRETEC. As CCE's em que houve aumento são as seguintes:

CCE2 - Persistência ( $p < 0,001$ )

CCE4 - Exigência de Qualidade e Eficiência ( $p < 0,001$ )

CCE6 - Estabelecimentos de Metas ( $p < 0,001$ )

CCE7 - Busca de Informações ( $p < 0,001$ )

CCE8 - Planejamento e Monitoramento Sistemáticos ( $p < 0,001$ )

CCE9 - Persuasão e Rede de Contatos ( $p < 0,001$ )

Destas, a CCE2 - Persistência, muito embora em faixa de alta significância e seja consistente com o achado de Cooley (1991) que encontrou esta CCE como uma das 3

maiores responsáveis pela variação total, ficou sob suspeição visto que os critérios de pontuação utilizados pelos selecionadores não foram uniformes, tendo alguns deles feito uma inversão entre duas operacionalizações das competências CCE2 - Persistência e da CCE3 - Comprometimento. Assim, não poderíamos afirmar sobre a direção do erro dado que as duas CCE's são independentes, e tanto pode ter sido seus escores individualmente aumentados, mantidos ou diminuídos. Conseqüentemente não podemos afirmar nada com relação a esta CCE.

Das outras cinco com alta significância, as CCE's 6, 8 e 4 eram as médias mais baixas do grupo antes do treinamento, e apresentaram grande aumentos nos escores brutos posteriormente ao Empretec, particularmente as CCE's 6 e 8.

Qualitativamente encontrou-se também que as CCE's: 6, 8 e 7 foram as mais utilizadas pelo grupo como um todo, posteriormente ao treinamento, mesmo entre os que não as haviam escolhido para desenvolver após o Empretec.

A CCE6 - Estabelecimento de Metas aparece significativamente mais reforçada pelos empreendedores que avaliam seus negócios como tendo obtido muito sucesso, o que faz sentido, porém também mostra-se mais fortalecida entre aqueles que avaliam seus negócios como tendo algum insucesso.

Com relação às variáveis demográficas obtivemos o seguinte:

- ⇒ com respeito à sexo não encontramos diferença significativa com respeito ao aumento das CCE's.
  
- ⇒ com respeito à escolaridade, ao contrário do MSI e Cooley, não encontramos nenhuma diferença significativa no aumento / fortalecimento das CCEs entre os indivíduos treinados, e tampouco com respeito à escolaridade de seus pais.



- ⇒ modelos familiares de empreendedores não parecem favorecer qualquer diferença nos efeitos do treinamento, no que tange o fortalecimento das CCE's. Somente apresentou diferença significativa ( $p < 0,05$ ) favorável aos indivíduos que não possuíam mãe com negócio próprio em Independência e Auto-Confiança. Então, o treinamento contribuiria para alguns indivíduos para desenvolver, fortalecer esta competência talvez por oferecer e colocá-los em contato com modelos de outros empreendedores, e também dos facilitadores.
- ⇒ idade - de forma geral não foram obtidas diferenças significativas entre o grupo mais jovem e o grupo com mais idade, salvo na CCE1. Mesmo não tendo sido a CCE1 - Busca de Oportunidade e Iniciativa significativa para o grupo como um todo, há indicação de que pode ter sido mais fortalecida entre os indivíduos mais jovens, abaixo de 35 anos ( $p < 0,05$ ). Por um lado, parece então que o indivíduo mais jovem poderia apresentar mais iniciativa e buscar mais oportunidades do que as pessoas com mais de 35 anos. Entretanto, como não houve diferenças nas outras 5 CCE's significativas e, tampouco, na CCE total, mais os dados encontrados na análise qualitativa, isto nos leva a concluir que, mesmo o indivíduo mais velho, desde que disposto a mudar, pode se beneficiar muito de um treinamento como o Empretec.

Damos aqui alguns testemunhos de indivíduos acima de 50 anos que mostram que um treinamento como o Empretec pode servir como ponto de inflexão, e de desencadeador de mudanças mais profundas, a nível até de auto-conceito e auto-confiança:

“tinha 2 oportunidades, mas estava acomodado; tive um impulso muito forte em minha iniciativa de ir atrás; me descobri. Se você vai atrás da oportunidade e ela está aí para você buscar, surgem outras oportunidades.”

“me deu uma melhor visão para avaliação de negócios. O Empretec conseguiu dar confiança para ver qualquer negócio de forma mais global, mais duradoura, mais eficiente. Vejo hoje minha perspectiva de vida de forma muito positiva”.

“... reabriu para mim a confiança ... começar um projeto novo que estava hibernado por n motivos ... estou atravessando a fase dos 50 anos ... processo que o Empretec causou em mim e permitiu fazer uma série de coisas que já estava achando que não dava para fazer.”

Mesmo pessoa aposentada que era funcionária pública, enfrentando a transição para outra etapa de vida percebeu uma grande diferença após o treinamento:

“eu já estava muito acomodada como funcionária pública .... me chacoalhou de uma forma .... características em mim que nem acreditava mais que possuía : iniciativa, correr riscos, procurar oportunidades e acreditar no que eu faço”.

Não obstante a CCE10 - Independência e Auto-Confiança não tenha apresentado um aumento significativo, percebeu-se que os indivíduos que acusaram grande mudança na maneira de se comportar após o treinamento reforçaram esta competência, que praticamente não foi mencionada pelas pessoas do grupo alguma diferença. Curiosamente esta CCE foi reforçada significativamente entre as pessoas que reportaram algum sucesso em seus negócios, o que pode ter acontecido pelo fato destas pessoas apresentarem escores mais baixos nesta CCE, e se disporem a desenvolvê-la durante o treinamento e após o mesmo.

Tudo indica que os indivíduos com negócios próprios e aqueles potenciais empreendedores que, posteriormente ao treinamento, realmente avançam nas etapas de desenvolvimento de seus projetos viabilizando-os são os que mais se beneficiam do treinamento, pelo menos em termos de reforçar seus comportamentos de iniciativa e busca de oportunidade, e exigência de qualidade e eficiência.

#### *Efeitos sobre o desempenho dos negócios:*

Muito embora as médias dos valores brutos de vendas e de empregados no período após o treinamento tenham sido um pouco superiores às exibidas no período anterior, não foram estatisticamente significantes. Já antecipáramos a possível não significância desta diferença devido à grande alteração na estrutura econômica nos 6 / 7 meses do “follow-up”. Procuramos, então verificar frente aos dados da conjuntura, como foi o desempenho destes empreendedores, e deparamo-nos com o fato de não termos

uma série de índices ou indicadores relativos às micro e pequenas empresas da Região Metropolitana de São Paulo no período de acompanhamento: agosto de 97 a março de 98.

O Relatório de Avaliação Trimestral das MPE Paulistas I Trimestre de 1998, baseado numa amostragem com todos os setores por conglomerados, com 80% de micro empresas e 20% de empresas de pequeno porte, focalizava apenas o primeiro trimestre, e na comparação dos resultados continha somente uma referência ao mês de Dezembro de 1997. Entretanto, os dados oferecidos neste relatório não se baseavam em evidências objetivas das vendas das empresas. As respostas são em termos do faturamento ter ficado superior, próximo ou abaixo do esperado.

Outro relatório consultado - PECOMPE - Pesquisa de Conjuntura da Micro e Pequena Empresa do Estado de São Paulo, elaborado conjuntamente pelo Sebrae-SP e Fundação SEADE, se baseia em dados objetivos obtidos a partir de um painel fixo de 2000 Micro e Pequenas Empresas de 325 cidades do Estado de São Paulo, mas somente começou a ser realizado em Janeiro de 1998.

A única série completa que encontramos não enfoca especificamente as micro e pequenas empresas. Trata-se do relatório IME - Indicador de Movimentação Econômica que representa “uma média ponderada de cinco variáveis indicativas da atividade econômica em cada região: a) arrecadação de ICMS, b) arrecadação de IPI, c) arrecadação de COFINS + PISPASEP, d) depósitos bancários e f) energia elétrica”. (Sebrae- SP, Pág. 01, 03/98)

Para cada um dessas variáveis são construídos números índices a partir da média de 1995, base 100, e são dessazonalizados e deflacionados, e atribuídos pesos para cada região. Assim, cremos que este Indicador reflita bem o que aconteceu na conjuntura econômica da região ou cidade, visto ser constituído por variáveis dos 3 setores econômicos, além de ser bastante atualizado, pois sofre consolidações, a partir de retificações das informações passadas pelas fontes.

No período de “follow-up de nosso estudo - agosto/97 a Março/ 1998 os números do IME consolidados para o Estado e a Cidade de São Paulo são reproduzidos a seguir:

**Tabela 27** - IME do Estado e da Cidade de São Paulo de ago/97 a mar/98

<i>Estado de São Paulo (base média de 1995 = 100)</i>	<i>Município de São Paulo (base média de 1995 = 100)</i>
ago/97: 110,86	ago/97: 125,28
set/97: 111,78	set/97: 127,29
out/97: 115,20	out/97: 128,49
nov/97: 118,61	nov/97: 131,17
dez/97: 120,75	dez/97: 133,84
jan/98: 117,83	jan/98: 130,81
fev/98: 112,24	fev/98: 124,59
mar/98: 107,68	mar/98: 114,47

Fonte: Sebrae-SP, Pesquisas Econômicas, 20/01/99, comunicação pessoal

Pode se observar que para o total deste período houve declínio tanto na movimentação econômica do Estado - 2,86% negativos - e mais ainda para a cidade de São Paulo - com queda de 8,62%. Como nossa amostra de empreendedores/empresas é concentrada na cidade de São Paulo, havendo poucos casos de empreendedores localizados na região da Grande São Paulo, vamos passar a comparar o desempenho das empresas diante dos indicadores do Estado, e principalmente, da cidade de São Paulo. Além disto, vamos adicionar as informações relativas à variação do Comércio na Região Metropolitana de São Paulo, excluindo-se as concessionárias de veículos (não constava nenhuma em nossa amostragem).

Como em nosso follow-up as entrevistas foram realizadas ao longo de 3 meses, dependendo da época em que o empreendedor havia realizado seu treinamento e de sua disponibilidade de agenda, as informações relativas às vendas brutas e número de empregados refletem diferentes períodos de 6 meses, qual seja:

- ⇒ 9 empreendedores forneceram dados do período ago/97 a jan/98;
- ⇒ 19 empreendedores forneceram dados do período set/97 a fev/98;
- ⇒ 19 empreendedores forneceram dados do período out/97 a mar/98.

Assim, para contrastarmos a “performance” contra o período em que efetivamente atuaram e produziram seus resultados, construímos a listagem de variação de

vendas antes e depois, indicando o período relativo à informação das vendas e também o setor de atividade da empresa (ver tabela no Anexo C), e eliminamos os casos dos sócios. Portanto, o que obtivemos foi:

**Tabela 28** - Comparação entre a variação percentual em vendas brutas depois do treinamento com Indicadores Econômicos

Período Ago/97 a Jan/98		Período Set/97 a Fev/98		Período Out/97 a Mar98	
<i>IME cidade SPaulo: + 4,4%</i>		<i>IME cidade de SPaulo: -2,12%</i>		<i>IME cidade de SPaulo: -8,9%</i>	
<i>IME Estado: + 6,28%</i>		<i>IME Estado: + 0,004%</i>		<i>IME Estado:- 6,52%</i>	
<i>Comércio: - 6,5%</i>		<i>Comércio: -10,15%</i>		<i>Comércio: -5,66%</i>	
↓ em vendas:	5	↓ em vendas	2 + 1 c/ vendas zero	↓ em vendas:	6 + 1 c/ vendas zero
mantiveram vendas:	0	mantiveram vendas:	1	mantiveram vendas:	2
↑ em vendas:	4	↑ em vendas:	15	↑ em vendas:	10

Fontes: Sebrae-SP e FCESP

Do período finalizando em Janeiro/98, 1 dos empreendedores que tiveram quedas em vendas, de fato fechou a empresa, dos outros com quedas em vendas 2 empresas atuam no comércio e também em serviços. Os que tiveram aumento atuam: 2 no comércio, um em indústria e outro nos 3 setores econômicos.

No período finalizando em Fevereiro/98 o empreendedor com vendas zero, de fato está com as atividades paralizadas, devido à total reformulação do negócio. Os dois que apresentaram quedas atuam em empresas com atividades mistas. Dos 15 com aumento tem-se: 5 em indústria, 7 no comércio, e 8 em serviços.

No período finalizando em Março/98 o empreendedor que manteve vendas zero é da área de serviços, os 6 que abaixaram são dos seguintes setores: 2 da indústria, 2 do

comércio, e 4 de serviços. Os dois empreendedores que mantiveram são de indústria e serviços.

Os 10 empreendedores que aumentam as vendas são dos seguintes setores: 4 da indústria, 7 do comércio e 3 de serviços.

Lembramos que o Relatório de Avaliação Trimestral das MPE Paulistas I Trimestre 98 cita que no geral 65% das empresas consultadas foram afetadas pela queda de consumo, e que no comércio 73% delas teriam sido afetadas. Em nossa amostra 74% afirma ter sido afetado por queda na demanda e outros fatores.

Conseqüentemente, o fato de termos 29 empreendedores em 47 (62%) cujas vendas foram aumentadas, 16 deles atuando exclusivamente ou também no comércio, mais 3 que conseguiram manter (6%) contra todo este quadro desfavorável da economia na cidade de São Paulo e levemente declinante a nível do Estado, parece falar a favor da possibilidade do treinamento ter reforçado competências necessárias para lidar com, sobreviver e até superar situações adversas.

## **7.6 Conclusões**

Os resultados encontrados foram estatisticamente significantes ao nível de  $p < 0.001$  na variação do Escore Total das CCE's e em cinco CCE's:

CCE4 - Exigência de Qualidade e Eficiência

CCE6 - Estabelecimento de Metas

CCE7 - Busca de Informações

CCE8 - Planejamento e Monitoramento Sistemático

CCE9 - Persuasão e Rede de Contatos

De forma geral as variáveis demográficas: sexo, idade, escolaridade do empreendedor e potencial empreendedor, escolaridade do pai, escolaridade da mãe, se o pai possuía negócio próprio ou não, se a mãe possuía negócio próprio ou não, salvo

exceções em alguma CCE isoladamente, não estão relacionadas com as diferenças encontradas.

Os empreendedores apresentaram-se muito ativos em suas empresas: após o treinamento um pouco mais de 2/3 deles introduziram mudanças na forma de operar o negócio, introduziram novos produtos/ serviços, alteraram a propaganda ou marketing, fizeram contatos novos importantes.

Dos potenciais empreendedores (12), quatro abriram ou estavam em etapas avançadas de implantação de seus negócios; e de cinco pessoas que continuavam empregadas, quatro apresentaram indícios de comportamento intra-empendedor.

Pelo menos 50% dos indivíduos acusou grande diferença em seu comportamento após o treinamento, enquanto apenas 3 pessoas negaram qualquer diferença.

Dada a drástica alteração na conjuntura econômica ao final de 1997, muito embora se tenha encontrado ligeiro aumento na média da diferença de vendas brutas e número de empregados (pessoas ocupadas) estas não foram estatisticamente significativas. Entretanto, quando comparados os seus resultados com os Indicadores da Movimentação Econômica da Cidade e do Estado de São Paulo no período estudado, há fortes indícios de que o treinamento possa ter contribuído para fortalecer competências que auxiliaram a sobreviver e até a crescer (62% aumentaram vendas).

Há evidências de que os efeitos do treinamento extrapolem para várias pessoas o fortalecimento das CCE's: aparecem ampliação de consciência, de visão, melhoria de auto-conceito, melhoria de auto-confiança entre outras. Para algumas pessoas implicou em profundas reformulações de seus negócios.

Assim, muito embora não se tenha utilizado Grupo de Controle para depurar os efeitos de maturação dos de treinamento, os resultados encontrados sugerem fortemente a



eficácia do treinamento ao nível comportamental. Os resultados são sugestivos com respeito aos efeitos ao nível do desempenho dos negócios.

De qualquer forma, nos parece que atribuir uma relação direta entre o fortalecimento em algumas Competências Características de sucesso do empreendedor com variáveis do desempenho da empresa como vendas e número de pessoas ocupadas parece-nos ser um tanto simplista, visto que esta relação nos parece ser mais complexa, com outras variáveis intervindo e moderando os efeitos, por exemplo, as alterações na infraestrutura de oportunidades.

### **7.7 Sugestões**

Um problema que detetamos foi a variação de critério de pontuação na CCE3-Comprometimento, em que a primeira operacionalização provocou por parte de alguns selecionadores o questionamento de que possivelmente estaria alocada de forma melhor na CCE2 - Persistência, o mesmo acontecendo com a terceira operacionalização da CCE2, pontuada por alguns na CCE3. Assim, parte dos selecionadores invertem estas duas operacionalizações. Como não é um procedimento adotado por todos, e como o indivíduo não necessariamente apresenta nas situações enfocadas, comportamentos que caracterizem ambas operacionalizações, estes erros foram assistemáticos, podendo ter afetado as pontuações dos indivíduos entrevistados por eles nas pontuações das CCE's 2 e 3 que tanto podiam estar aumentadas, diminuídas ou mesmo não afetadas.

Portanto, apesar dos selecionadores serem treinados atualmente em curso, além do treinamento supervisionado durante a realização das entrevistas, primeiramente assistindo, depois participando em algumas etapas e, finalmente conduzindo, obtendo a certificação apenas após um determinado número de entrevistas, há falta de um Manual com exemplos e indicações precisas dos critérios para pontuação das CCE's.

Outra observação que fazemos com respeito à Entrevista Enfocada é quanto ao período de tempo para a situação - que no caso da seleção deveria se especificar um prazo máximo de 2 anos, de tal forma que os detalhes da situação experienciada pelo

candidato estejam presentes em sua memória. permitindo que retrate as interações, os diálogos, pensamentos para permitir a pontuação adequada das CCE's. Para o caso de pessoas sem empresa, cremos que deveria ser enfatizado nas instruções que as situações relatadas preferencialmente deveriam focar as de trabalho ou escolares.

A técnica da Entrevista Enfocada tal como está ainda não permite distinguir os diversos níveis de complexidade na mesma competência. Assim, são pontuadas igualmente quer sejam simples, quer envolvam mais etapas, maior elaboração e maior complexidade.

Recomendamos para futuros estudos de empreendedores que a amostra procure reduzir o grau de heterogeneidade dos indivíduos:

- ◇ que se estude isoladamente indivíduos com projetos e indivíduos com empresas, constituindo sobretudo para o primeiro caso, amostragens maiores;
- ◇ que se procure identificar a priori qual o poder decisório do empreendedor que está se candidatando ao treinamento, para poder assegurar que os indivíduos focalizados no acompanhamento sejam os responsáveis pelos resultados das empresas;
- ◇ seria interessante que os empreendedores estudados fossem os únicos proprietários ou, no caso de ter sócios, que não compartilhassem a gestão do negócio com estes sócios, para se garantir que os efeitos sobre o empreendimento se devessem à possível diferença no comportamento do indivíduo treinado;
- ◇ uma possibilidade seria homogeneizar as empresas por setores de atividades, e talvez pelo porte, para permitir que, na ausência de grupos de controle, os indicadores econômicos setoriais, e porte das empresas permitam uma comparação do desempenho dos negócios dos empreendedores.

O critério “número de empregados” diante das aceleradas tendências de tercerização, de ocupação de autônomos, da informalização das relações de trabalho, da ocupação parcial e até sazonal da mão de obra, deve ser revisto para poder retratar com algum grau de precisão a mão de obra ocupada nas atividades da empresa. O critério Mão-de-Obra Ocupada utilizado desde Janeiro/98 na pesquisa PECOMPE do Sebrae-SP juntamente com a FIPE, poderia ser apurado para poder garantir a retratação dos diversos níveis de ocupação do tempo e remuneração das pessoas. Há que tentar associar o tempo

que estas pessoas dedicam às atividades da empresa com a renda auferida: parcial ou integralmente nesta empresa.

Outra sugestão é quanto ao prazo de tempo do “follow-up”: curtos espaços de tempo, sobretudo em países com estrutura de oportunidades econômicas oscilantes, podem dificultar e obscurecer as relações que se procura enfocar. Se por um lado, o período curto de tempo aumenta a confiabilidade de que os efeitos possam estar mais vinculados aos efeitos do treinamento, por outro lado, estão muito sujeitos às oscilações na conjuntura e aos efeitos de sazonalidade. Se o país ou região dispuser de pesquisa e índices econômicos confiáveis, então a comparação dos resultados é facilitada, podendo se relativizar os efeitos do treinamento versus os efeitos da variação da conjuntura.

Recomenda-se também melhorar as questões relativas à coleta das informações sobre as vendas / faturamento das empresa. Certamente a obtenção de dados do ano todo já engloba os efeitos da sazonalidade. Talvez se possa agregar mais informações sobre a situação de caixa da empresa nos últimos meses, a situação de endividamento, sabendo-se entretanto, que quanto menor o porte das empresas, mais estes dados podem não ser registrados e controlados pelos empreendedores.

Há possibilidade de se melhorar o enfoque que ensaiamos aqui: da análise dos problemas das empresa antes e depois do treinamento, de tal forma que se assegure uma baseline confiável que permita comparação no período de “follow-up”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRICH, H., ZIMMER, C. (1986). Entrepreneurship through Social Networks. In: Sexton, D.L. and Smilor, R. W. (Eds.) (1986). **The Art and Science of Entrepreneurship**. Ballinger, Cambridge, MA.

AMIT, R., GLOSTEN, L., MULLER, L. (1993). Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. **Journal of Management Studies**, v.30, n.5, September.

AWASTHI, D.N., SEBASTIAN, J. (1996). **Evaluation of Entrepreneurship Development Programmes**. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

BARON, R.A. (1998). Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently than Other People. **Journal of Business Venturing**, v.13, p.275-294.

BAUMOL. W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. **Journal of Business Venturing** v.11, p.3-22.

BÉCHARD, J.P., TOULOUSE, J.M. (1998). Validation of a Didactic Model for the Analysis of Training Objectives in Entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v.13, p.317-332.

BEGLEY. T.M., BOYD, D.P. (1986). Psychological Characteristics Associated with Entrepreneurial Performance. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Babson College, p.146-165.

BRAUN-MOSER, U. (1994). European Strategies for Small Business. **Proceedings of the International Small Business Conference**, Jakarta, p.125-128.

BROCKHAUS SR, R.H. (1982). The Psychology of the Entrepreneur. Chapter III of **Encyclopedia of Entrepreneurship**, edited by Kent, A.C., Sexton, D.L. and Vesper, K.H. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ.

BURGER, J. M. (1985). Desire for Control and Achievement-Related Behaviors. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 48, n.6, p.1520-1533.

CEFE INTERNATIONAL NETWORK (1998). **Descrição do CEFE International Program**, sunrise.gtz.de./cefe/program/index.

CEFE INTERNATIONAL NETWORK (1998a). **A Brief History of Entrepreneurship**. Paper disponível em (<http://sunrise.gtz.de/cefe/products/papers/>).

CEFE (1998b). **Training for Success - The International Symposium**, Cape Town, South Africa, Set. 96, CEFE International Network, documento disponível em <http://sunrise.gtz.de/cefe/products/brinsto/>.

CHANDLER, G. N., JANSEN, E. (1997). Founder Self-Efficacy and Venture Performance: a Longitudinal Study. **Academy of Management Proceedings '97**, p. 98-102.

Crookall,D. (1994) Editorial: Entrepreneurship Education. **Simulation and Gaming**, v.25, n.3, September, p.333-334.

COOLEY, L. (1991). **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance**, MPhil Thesis, Cranfield Institute of Technology, Cranfield, UK.

CONSULTRAINING (1995). **Relatório Final do Projeto de Entendimento Internacional (Cenários) das Pequenas e Médias Empresas PME's para o Banco Nacional S.A.**, v.4, São José dos Campos, SP.

DYER JR, W.G. (1994). Toward a Theory of Entrepreneurial Careers. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Winter, p.7-21.

DUNKELBERG, W.C., COOPER, A.C. (1982). Entrepreneurial Typologies: An Empirical Study. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, p.1-15.

DRUCKER, P. F. (1985) . **Innovation and Entrepreneurship**. Harper & Row, Publishers, Inc., New York.

DOMINGOS, G. A. (1995). Prefácio in Santos, S. A. e Pereira, H. J. (Org.), **Criando seu Próprio Negócio**, Edições Sebrae, Brasília-DF.

FERREIRA, A. B. H. (1975) **Novo Dicionário da Língua Portuguesa.**, 1<sup>a</sup>. Edição, 15<sup>a</sup>. impressão, Editora Nova Fronteira, Rio de Janeiro, RJ.

FURNHAM. A., LEWIS, A. (1986). **The Economic Mind** - The Social Psychology of Economic Behaviour. Chapter 8, Wheatsheaf Books Ltd, Brighton, Sussex.

GASSE, Y. (1982). Elaborations on the Psychology of the Entrepreneur. Chapter 3 of: Kent, C.A., Sexton, D.L., Vesper, K.H. (Eds.) **Encyclopedia of Entrepreneurship**, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.

GASSE, Y., BERNIER, J.J., DAIGLE, N. D'AMOURS, A. (1996). L'Inventaire du Potentiel Entrepreneurial: Validation Empirique d'un Modèle d'Appréciation du Profil Entrepreneurial. **3e Congrès International Francophone de la PME (CIFPME96)**, Université du Québec à Trois Rivières, Tome 1, p.523-534.

GATEWOOD, E.J; SHAVER, K. G, GARTNER, W. B. (1995). A Longitudinal Study of Cognitive Factors Influencing Start-up Behaviors and Success at Venturing Creation. **Journal of Business Venturing** v.10, p.371-391.

Gazeta Mercantil (31/12/94). Mercosul - **Relatório da Gazeta Mercantil.**

GINSBERG, A. E BUCHOLTZ, A. (1989). Are Entrepreneurs a Breed Apart? A Look at the Evidence. **Journal of General Management**, v.15, n.2, Winter.

HALL, C. (1994). The Globalisation of Economic Activity and SME Development in the Asian Economics: Evidence Policy Issues. Proceedings of the **International Small Business Conference**, p. 46-64, Jakarta, Indonesia.

HALL, C.S.; LINDZEY, G. (1978). **Theories of Personality**. John Wiley & Sons, New York, 3<sup>rd</sup>. Edition.

HARPER, M. (1985). **Hardship, Discipline and Entrepreneurship**. Strategy and Enterprise. Working Paper, v.85, n.1, Cranfield School of Management, Bedford, UK.

HARPER, M., FINNEGAN, G. (1998). **Value for Money?** Impact of Small Enterprise Development. Intermediate Technology Publications, UK.

HOESEL, P. V. (1994). Country SME Profiles, **International Small Business Congress (ISBC)**, Jakarta, pág. 212.

HORNADAY, J. A., ABOUD, J. (1971). Characteristics of Successful Entrepreneurs. **Personnel Psychology**, v.24, p.141-153.

HORNADAY, J.A., BUNKER, C.S. (1970). The Nature of The Entrepreneur. **Personnel Psychology**, v.23, p.47-54.

HORNADAY, J. A., CHURCHILL, N. C. (1987). Current Trends in Entrepreneurial Research, **Frontiers of Entrepreneurship Research** - Proceedings of the Seventh Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference , p.1-21.

HULL, D.L., BOSLEY, J.J.,UDELL, G.G. (1980). Renewing the Hunt for the Heffalump: Identifying Potential Entrepreneurs by Personality Characteristics.

**Journal of Small Business Management**, January, p.11-18.



JACKSON, J.E., RODKEY, G.R. (1994). The Attitudinal Climate for Entrepreneurial Activity. **Public Opinion Quarterly**, v.58, p.358-380

KALLEBERG, A. L., LEICHT, K.T. (1991). Gender and Organizational Performance: Determinants for Small Business Survival and Successes. **Academy of Management Journal**. v.34, n.1, p.136-161.

KAO, J.J. (1989). The Entrepreneur. Chapter 2 in: **Entrepreneurship, Creativity and Organization**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

KATZ, J.A. (1994). Guest Editorial: Career Approaches to Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**. Winter, p.5-6.

KATZ, J. A.; GUNDRY, L; LOW, M.; AND STARR, J. (1994). Guest Editorial: Simulation and Experiential Learning in Entrepreneurship Education. **Simulation and Gaming**, v.25, n.3, September, p.335-337.

KATZ, R. (1956) Human Relations Skills Can Be Sharpened. **Harvard Business Review**, July-August.

KETS DE VRIES, M.F.R. (1985). The Dark Side of Entrepreneurship. **Harvard Business Review**, Nov.-Dec., p.160-167.

KIRPATRICK, D. L. (1987) (Comp.) More Evaluating Training Programs - A Collection of Articles from **Training and Development Journal**, ASTD, Alexandria, VA

KIRZNER, I. M. (1979). **Perception, Opportunity and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship**. The University of Chicago Press, Chicago.

LAWRENCE, B. S. (1981). The Myth of Midlife Crisis. In: **Adult Career Transitions**, Current Research Perspectives. Hill, Miller and Lowther (Eds.). University of Michigan, Ann Arbor.

LOCKE, E.A, SHAW, K. N., SAARI, L.M., LATHAM, G.P. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. **Psychological Bulletin**, v. 90, n.1, p.125-152

LOW, M.B., MACMILLAN, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. **Journal of Management**, v. 12, n. 2, p.139-161.

MACMILLAN, I. C. (1993). The Emerging Forum for Entrepreneurship Scholars, **Journal of Business Venturing**, v.8, p.377-381.

McCLELLAND, D. C. (1961). **The Achieving Society**. D.Van Nostrand Company, Inc. Princeton, NJ.

\_\_\_\_\_. (1962). Business Drive and National Achievement, **Harvard Business Review**, July-August, p. 99-112.

\_\_\_\_\_ (1965). Achievement Motivation Can Be Developed. **Harvard Business Review**, Nov.Dec, p.6-20.

\_\_\_\_\_ (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". **American Psychologist**, January, p.1-14.

\_\_\_\_\_ (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs, **The Journal of Creative Behavior**, v.21, n.3, p.219-33.

\_\_\_\_\_ (1987a). **Human Motivation**. Cambridge University Press, New York.

McCLELLAND, A. G., WINTER, D.G. (1969). **Motivating Economic Achievement**, The Free Press, New York, NY.

MELLO, A. (1995). Patterns and Profiles of the Brazilian Entrepreneurs: Data from Entrepreneurship Development Programs Sponsored By the Empretec Programme - UN and Sebrae, **Frontiers of Entrepreneurial Research**.

MALVEZZI, S. O (1997). Trabalho do Empreendedor. **Marketing Industrial** v.7, p.46-50.

MINER, J.B. (1996). **The 4 Routes to Entrepreneurial Success**. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

MINER, J.B. (1997). Evidence for the Existence of a Set of Personality Types, Defined by Psychological Tests, that Predict Entrepreneurial Success. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 1996 Edition, Babson College, site na Internet.

MIRON, D., McCLELLAND, D. C.(1979). The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses, **California Management Review**, v.21, n 4, p.13-28.

MSI (1990). **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance** (Final Report). Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Submitted to USAID, Office for Small, Micro and Informal Enterprise. Washington, DC.

MSI (1994). Programa Empretec: **Seminário para Empreendedores. Manual do Participante**. Desenvolvido por Management Systems International (MSI), Sebrae-SP, São Paulo.

MSI (1997). **Entrepreneurship Development Program: Installation Guide**. Management Systems International (MSI), Washington, D.C.

MURPHY, G. B.; TRAILER, J.W. AND HILL, R. C. (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship. **Journal of Business Research** v.36, p.15-23.

PARASURAMAN, S.; PUROHIT, Y. S., GODSHALK, M., BEUTELL, N.J. (1996). Work and Family Variables, Entrepreneurial Career Success and Psychological Well-Being. **Journal of Vocational Behavior**, v.48, p.275-300.

ROBERTS, E.B. (1991). **Entrepreneurs in High Technology: Lessons From MIT**

and Beyond. Oxford University Press, NY.

ROTTER, J. B. (1966) Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. **Psychological Monographs**, v.80, n.1 (whole n. 609).

SANTANA, P. R., RIBEIRO, M. F. (1998). **Relatório de Análise Estatística sobre o Projeto**: Avaliação da Eficácia de um Programa de Treinamento Comportamental para Empreendedores, São Paulo, IME-USP (RAE, CEA, 98P15).

SBA, Office of Advocacy (Sep. 1997) .The Facts About Small Business, **SBAFACT1. HTM**.

SCHERE, J. L. (1982). Tolerance of Ambiguity as a Discriminante Variable Between Entrepreneurs and Managers. Chung. K. H. (Ed.), Proceedings 82, **Academy of Management**, Wichita State University.

SEBRAE (1994). Ações da Comunidade Européia em Favor das PME's e do Artesanato, **Revista Estudos Sebrae**, Sebrae-SP, São Paulo, Set/Out, 42-49.

SEBRAE, DIRETORIA TÉCNICA, SPD, (1995). **Dados Gerais sobre o Universo da MPE no Brasil** - Versão Resumida, Brasília, Julho.

SEBRAE (1996). **Empretec- Relatório de Atividades 1996**. Sebrae-SP, São Paulo.

SEBRAE (1997). **Relatório de Atividades 1997**: Empretec - Programa para Empresários e Futuros Empreendedores. Sebrae Nacional, Brasília.

SEBRAE (1997a). **Empretec: Normas para Seleção, Treinamento e Credenciamento de Instrutores e Seleccionadores**, Coordenação Nacional, Brasília, Outubro.

SEBRAE-SP/FIPE (03/1998). **Indicadores da Evolução Econômica Regional Março 1998**. Sebrae-SP, São Paulo.

SEBRAE-SP (04/1998). **Avaliação Trimestral das MPE Paulistas - I Trimestre/98** (Relatório de Pesquisa), Sebrae-SP, São Paulo.

SEBRAE-SP/FIPE (12/1998). Indicadores da Mortalidade das MPE's Paulistas - Relatório Preliminar - RMSP, Sebrae-SP, São Paulo.

SEBRAE-SP/FUNDAÇÃO SEADE (12/98) . **PECOMPE** (Pesquisa de Conjuntura da Micro e Pequena Empresa do Estado de São Paulo), Sebrae-SP, São Paulo.

SEBRAE-SP (1999) . **Comunicado pessoal** enviado por Pedro João Gonçalves da Área de Pesquisas Econômicas do Sebrae-SP sobre os valores consolidados do IME no período ago/97 a mar/98.

SEXTON, D.L., BOWMAN, N. (1985). The Entrepreneur: A Capable Executive and More. **Journal of Business Venturing**.v.1, p.129-140.

\_\_\_\_\_ (1986). Validation of a Personality Index: Comparative Psychological Characteristics Analysis of Female Entrepreneurs, Managers, Entrepreneurship Students and Business Students. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, p.40-50.

SHAPERO, A; SOKOL, L. (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship. In Kent, C. A., Sexton, D. L, Vesper, K. H. (Eds.). **Encyclopedia of Entrepreneurship**, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, NJ.

SOLOMON, G.T., WEAVER,K.M., FERNALD JR., L.W. (1994). A Historical Examination of Small Business Management and Entrepreneurship Pedagogy. **Simulation and Gaming**, v.25, n.3, September, p.338-352

SPENCER JR, L. M., SPENCER S. M. (1993). **Competence at Work** - Models for Superior Performance, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY.

TIMMONS, J. (1985). The Entrepreneurial Mind. Chapter 5 of: **New Venture Creation** by Timmons, J, Smolen, L. E. e Dingee Jr., A.L.M. second edition, Irwin, Homewood, Illinois.

TOLENTINO, A. (1997). **Training and Development of Entrepreneurs-Managers of Small Enterprises: Pointers and Lessons Learned**, Working Paper, EMD/19E, ILO.

UNDP/ILO/INTERMAN (1992). **Interegional Project for Entrepreneurship Development and New Enterprise Creation** - Networking for Entrepreneurship Development. International Labour Office (ILO), Geneva.

USAID (1991). **Research on Entrepreneur Identification and Development: Project Assistance Completion Report**. APRE/SMIE: Project n.936-5314. Washington. D.C.

VESPER, K.H. (1997). Measuring Progress in Entrepreneurship Education, **Journal of Business Venturing**, v.12, p.403-421.

\_\_\_\_\_. (1980). Perspectives on Entrepreneurship, in **New Venture Strategies**, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J, Chapter 1, p. 1-26.

VESPER, K. H. E GARTNER, W. B. ( 1997). Measuring Progress in Entrepreneurship Education, **Journal of Business Venturing**, v.12, p.403-421.

WEBER, M. (1974). A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo, Cap. II e V in **Os Pensadores - Max Weber**, Textos Seleccionados, Abril S.A., São Paulo. SP.

**WEBSTER'S New World Dictionary Of The American Language** - Comprehensive Reference Edition (1961), The World Publishing Company, USA.

WOO, C.Y., COOPER, A.C., DUNKELBERG, W.C. (1991) The Development and Interpretation of Entrepreneurial Tipologies. **Journal of Business Venturing**, v.6, p.93-114.



## **ANEXO A**

### **QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS NA PESQUISA**



**Anexo A1. PESQUISA PROJETO EMPRETEC**

**TURMA:** \_\_\_\_\_

**QUESTIONÁRIO No.** \_\_\_\_\_

**DATA:** \_\_/\_\_/\_\_

**1. IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE**

Nome: \_\_\_\_\_

Data de Nascimento: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

Endereço Res.: \_\_\_\_\_

Complemento: \_\_\_\_\_ Bairro: \_\_\_\_\_

CEP \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_

Fone Res.: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Fone alternativo (algun familiar seu c/ residência fixa há muitos anos): \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_ (último ano cursado)

Ocupação atual: \_\_\_\_\_

Ocupação/ escolaridade de seu pai:

Ocupação/ escolaridade de sua mãe:

2. Atualmente qual é a sua situação:

( ) empregado

( ) autônomo

( ) funcionário público

( ) profissional liberal

( ) aposentado

( ) empresário

( ) outra. Qual? \_\_\_\_\_

3. Você possui empresa constituída?

( ) Sim (passe para a questão 9)

( ) Não

4. Você pretende abrir uma empresa?

( ) Sim

( ) Não

4a. Por que pretende abrir esta empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Em que setor de atividade você pretende atuar?

( ) Indústria ( ) Comércio ( ) Serviço

( ) Outros: \_\_\_\_\_

6. Em que ramo de atividade você pretende atuar?

\_\_\_\_\_

7. Você já possui experiência na área que pretende atuar?

( ) Sim ( ) Não

7a. Como obteve esta experiência, e por quanto tempo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Seus familiares possuem alguma empresa em funcionamento?

( ) Sim → Há quanto tempo? \_\_\_\_\_ ( ) Não

↓

grau de parentesco com este(s) familiar(res) \_\_\_\_\_

8b. Qual seu envolvimento com esta empresa?

- ( ) nenhum  
 ( ) ajudo de vez em quando  
 ( ) contribuo com meu trabalho  
 ( ) sócio  
 ( ) há planos de me associar a ela

**Se você já possui uma Empresa, continue a responder à pesquisa, caso contrário, encerre aqui.**

9. Identificação da empresa:

Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Complemento: \_\_\_\_\_ Bairro: \_\_\_\_\_

CEP \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_

Fone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ E mail: \_\_\_\_\_

10. Ano de fundação da empresa: \_\_\_\_\_

10a. É empresa familiar? ( ) Sim ( ) Não

10b. A empresa possui filiais?

( ) Não ( ) Sim → Quantas? \_\_\_\_\_

11. Setor de atividade:

( ) Indústria ( ) Comércio ( ) Serviço ( ) Outros: \_\_\_\_\_

12. Qual foi o capital utilizado para iniciar o negócio?

R\$/US\$ \_\_\_\_\_ Mês/ ano \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Como foi obtido este capital? \_\_\_\_\_

---

13. Qual a sua atividade antes de possuir a empresa?

- ( ) Bancário ( ) Comerciário  
 ( ) Militar ( ) Funcionário Público  
 ( ) Profissional Liberal ( ) Professor  
 ( ) Outra. Cite: \_\_\_\_\_

13a. Por quanto tempo a exerceu? \_\_\_\_\_

14. Fatores que determinaram o início da atividade:

- ( ) negócio da família ( ) disponibilidade de capital  
 ( ) experiências anteriores ( ) estar desempregado  
 ( ) vislumbrou uma oportunidade ( ) Outro. Cite: \_\_\_\_\_
- 

15. Você caracterizaria que sua empresa está em qual das etapas seguintes:

- ( ) *início* (surgimento da idéia e constituição da empresa)  
 ( ) *sobrevivência* (primeiros anos, com esforços do proprietário p/ ocupar espaço no mercado)  
 ( ) *crecimento* (como próprio nome diz, e sem grandes modificações estruturais)  
 ( ) *expansão* (reorganização profunda da estrutura inicial, c/ introdução de novos produtos, ou aumento de volumes ou integração da cadeia produtiva)  
 ( ) *maturidade* (consolidação da empresa no mercado e nas sua estrutura)

16. Número de colaboradores atualmente:

- ( ) empregados fixos  
 ( ) temporários  
 ( ) autônomos / free lancers

17. Quantos sócios a empresa tem no momento e de que tipo (capitalista, de trabalho etc)?

---



---

18. A administração do estabelecimento é exercida:

- ( ) pela família  
 ( ) por gerente contratado  
 ( ) pelo sócio majoritário  
 ( ) pelo sócio minoritário

19. O imóvel onde funciona a empresa é:

- ( ) próprio ( ) alugado ( ) comunitário ( ) cedido

20. Em qual(is) mercado(s) a empresa atua?

( ) mercado local/ municipal/ microregional

( ) mercado estadual / regional

( ) mercado nacional

( ) mercado externo

21. Quantas linhas e/ou produtos novos foram introduzidos pela empresa no último ano?

Especifique.

---

---

---

22. Em qual das faixas abaixo situa-se hoje o faturamento mensal (venda) de sua empresa?
- ( ) até R\$ 5000,00  
 ( ) de R\$ 5001,00 a R\$ 16000,00  
 ( ) de R\$ 16001,00 a R\$ 32000,00  
 ( ) de R\$ 32001,00 a R\$ 64000,00  
 ( ) mais de R\$ 64000,00 → Quanto? \_\_\_\_\_
- 22a. Quanto foi o faturamento total (vendas totais) do ano de 1996? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
23. A empresa planeja fazer algum investimento em capital fixo nos próximos 6 meses?
- ( ) Sim. → Em que áreas? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Quanto esperam investir? \_\_\_\_\_
- ( ) Não
24. Em qual das faixas abaixo situa-se hoje a folha de pagamento mensal média (salários + encargos sociais)?
- ( ) Até R\$ 2500,00  
 ( ) de R\$ 25001,00 a R\$ 5000,00  
 ( ) de R\$ 5001,00 a R\$ 10000,00  
 ( ) de R\$ 10001,00 a R\$20000,00  
 ( ) acima de R\$ 20000,00 → Quanto? \_\_\_\_\_
25. A empresa utiliza instrumentos de controle gerencial?
- ( ) Sim ( ) Não  
 ↓
- Qual(is):
- ( ) controle de caixa ( ) fluxo de caixa  
 ( ) controle de estoque ( ) planilha de custos  
 ( ) programação de investimentos ( ) plano de negócios  
 ( ) outro: \_\_\_\_\_
26. A empresa dispõe de informações sobre:
- ( ) concorrentes  
 ( ) fornecedores  
 ( ) clientes  
 ( ) processos produtivos  
 ( ) tecnologias  
 ( ) matérias primas  
 ( ) índices econômicos globais ou setoriais
27. Qual o número de empregados atual: ( )  
 Qual o número de empregados admitidos ano passado? \_\_\_\_\_
- 27a. Qual o número de empregados demitidos ano passado? \_\_\_\_\_

27b. Qual o número de temporários utilizados ano passado? \_\_\_\_\_

27c. Qual o número de autônomos / free-lancers utilizados ano passado? \_\_\_\_\_

28. Qual o número de fornecedores regulares? \_\_\_\_\_

28a. Qual o número de clientes regulares? \_\_\_\_\_

29. Quais os benefícios / incentivos concedidos aos empregados?

transporte             alimentação

seguro de vida             creche

plano de saúde             prêmios e incentivos individualizados

outros. Especifique: \_\_\_\_\_

não concede benefícios

30. Número de horas de treinamento anual proporcionadas aos funcionários:

\_\_\_\_\_

31. Qual o principal problema enfrentado hoje por sua empresa:

recursos financeiros             pessoal

gerência             vendas

fornecedores             equipamentos

instalações

Comente sua resposta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## PARA PESSOAS SEM EMPRESA

### SEÇÃO A

A1. Você está presentemente trabalhando como empregado de outra pessoa / empresa ou governo?

1. Sim. É o mesmo trabalho de há 6 meses atrás? \_\_\_\_\_
2. Não

A2. Agora vou lhe perguntar sobre acontecimentos em seu trabalho nos últimos 6 meses. Você recebeu qualquer nova responsabilidade em seu trabalho?

1. Não
2. Sim. Quais? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A3. Nos últimos 6 meses você teve chance de promover alguma alteração na maneira de realizar o seu trabalho / ou da área pela qual é responsável?

1. Não
2. Sim. Descreva: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A4. Nos últimos 6 meses você teve chance de tomar alguma decisão importante que tenha afetado a maneira como a organização opera ou conduz seu negócio?

1. Não
2. Sim. Descreva: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A5. Você recebeu qualquer promoção nos últimos 6 meses?

1. Não
2. Sim. Descreva? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A6. Houve alguma alteração em seu salário?

1. Não
2. Sim. Em função de que? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A7. Atualmente você já possui ou opera algum negócio?

1. Não
2. Sim. → Questão A10.



A8. Você está abrindo algum negócio agora?

1. Não
2. Sim. Explique: \_\_\_\_\_

A9. Há pouco mais de 6 meses atrás você declarava ter interesse e ter um projeto para iniciar seu próprio negócio. O que aconteceu?

---

---

---

---

---

A10. Quais as principais barreiras que o estão impedindo de iniciá-lo?

---

---

---

---

A10. Quais negócios você possui ou está operando agora?

---

---

---

---

## B. PARA PESSOAS COM NEGÓCIOS PRÓPRIOS

EMPRESA:

Setor:

B1. Você diria que relativamente há 6 meses atrás seu negócio está:

1. melhor
2. aproximadamente o mesmo
3. pior
4. Outras. Fechou  
Abriu outro negócio.

B2. Alguma alteração na empresa nos últimos 6 meses?

1. Sócios: \_\_\_\_\_
2. Capital: \_\_\_\_\_
3. Imóveis: \_\_\_\_\_
4. Investimentos: \_\_\_\_\_
5. Equipamentos: \_\_\_\_\_
6. Patrimônio: \_\_\_\_\_
7. Outras: \_\_\_\_\_

B3. Alguma mudança na operação de seu negócio nos últimos 6 meses?

1. Não
2. Sim. Quais? (exemplos detalhados, específicos)

---



---



---



---



---

B4. Alguma mudança no produto ou serviço? Qual/is? Descreva.

1. Não
2. Sim. Quais? (exemplos detalhados, específicos)

---



---



---



---



---

B5. Alguma mudança na maneira como você faz a propaganda ou Marketing de seus produtos/ serviços?

1. Não
2. Sim. Quais? (exemplos detalhados, específicos)

---



---



---



---

B6. Fez algum novo contato importante associado com o seu negócio?

1. Não
2. Sim. Quais? (exemplos detalhados, específicos)

---



---



---



---

B7. (verificar qual a unidade de vendas e transformar em R\$)

Vendas Brutas nos últimos 6 meses:

1. Não Vendeu
2. Vendeu: quantia \$ \_\_\_\_\_
3. Vendeu mas não sabe especificar

Baseia-se em registros (qual)/ outra informação ou sentimento?

---



---

B8. Qual o número de empregados atual (excluir o próprio e sócios; verificar se quando respondeu há 6 meses atrás se havia se incluído e aos sócios):

Contratou neste período de 6 meses? \_\_\_\_\_

Demitiu neste período de 6 meses? \_\_\_\_\_

Fixo: \_\_\_\_\_

Temporários (transformar em equivalentes de tempo integral): \_\_\_\_\_

---



---



---

B9. Situação atual de Caixa: Vermelho ou azul?

---



---



---

B10. Alguma coisa que tenha acontecido na cidade/ país que você não esperava e que tenha afetado seu negócio?

1. Não
2. Sim. O que e de que forma afetou? (especifique)

---

---

---

---

---

B11. Qual é o maior problema (um) que você está enfrentando para fazer com que seu negócio seja bem sucedido ou se dê melhor?

---

---

---

---

B11.a O que você tem feito para solucionar este problema?

---

---

---

---

B12. Sua avaliação de seu negócio:

- a. Muito sucesso
- b. Algum sucesso
- c. Algum insucesso
- d. Muito insucesso

Por que você acha isto?

---

---

---

---

---

### C. QUESTÕES SUPLEMENTARES

C1. Em retrospectiva, você reputa que no que você tem feito ou na maneira como você tem feito as coisas, sua participação no Empretec provocou:

- a. nenhuma diferença
- b. alguma diferença
- c. uma grande diferença

Por que você sente desta maneira? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

C2. Como você se recorda durante o Empretec se falou muito sobre CCE's - Comportamentos Característicos dos Empreendedores, que são comportamentos como estabelecimento de metas, assumir riscos, busca de informações etc. Nos últimos 6 meses, você chegou a utilizar de algum dos comportamentos das CCE's no desenvolvimento de seu trabalho ou de seu negócio?

- 1. Não
- 2. Sim. Qual/is: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2A. Como você a/o utilizou? Exemplos específicos.

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

C3. Alguma destas CCE's ou comportamentos é das/os 3 que você pretendeu desenvolver depois do Seminário?

- 1. Não
- 2. Sim. Qual/is: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

C4. Alguma outra coisa que você aprendeu durante o Empretec e que você tenha utilizado em seu trabalho/ negócio?

- 1. Não
- 2. Sim. O que?: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Como você se utilizou disto?

---

---

---

---

C5. Durante os últimos 6 meses há alguma coisa que você fez em seu trabalho ou negócio que você credita como resultado direto de ter participado do Empretec, ou seja, que você definitivamente não teria feito se não tivesse feito este Seminário?

1. Não
2. Sim. O que? (exemplos detalhados, específicos)

---

---

---

---

C6. Você recebeu ou participou de outros cursos/ treinamentos para auxiliá-lo no seu trabalho ou negócio depois de ter realizado o Empretec?

1. Não
2. Sim. Qual/is? Algum destes foi de natureza comportamental?

---

---

---

C7. Em geral, em relação a 6 meses atrás, seu nível de vida - lugar onde mora, o que ganha, consome:

1. melhor
2. o mesmo
3. menos

Por que você acha isto?

---

---

## Anexo A3. ENTREVISTA ENFOCADA

### FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL (PARTE)

#### 1) Uma situação em que você fez alguma coisa por si mesmo:

CCE	Momento
<p><b>1) Busca de Oportunidade e Iniciativa</b>            a- Faz coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias            b- Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços            c- Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência</p>	
<p><b>2) Persistência</b>            a- Age diante de um obstáculo significativo            b- Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo            c- Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho ao atingimento de metas e objetivos</p>	
<p><b>3) Comprometimento</b>            a- Faz um sacrifício pessoal ou dispense um esforço extraordinário para completar uma tarefa            b- Junta-se aos empregados ou se coloca no lugar deles se necessário para terminar um trabalho            c- Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo</p>	
<p><b>4) Exigência de Qualidade e Eficiência</b>            a- Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato            b- Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência            c- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente combinados</p>	
<p><b>5) Correr Riscos Calculados</b>            a- Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente            b- Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados            c- Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados</p>	
<p><b>6) Estabelecimento de Metas</b>            a- Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal            b- Define metas de longo prazo, claras e específicas            c- Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis</p>	
<p><b>7) Busca de Informações</b>            a- Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes            b- Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço            c- Consulta registros financeiros para obter assessoria técnica ou comercial</p>	
<p><b>8) Planejamento e Monitoramento Sistemáticos</b>            a- Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos            b- Revisa os planos feitos, baseando-se em informações sobre o desempenho real e em novas circunstâncias            c- Mantém registros e utiliza-os para tomar decisões</p>	
<p><b>9) Persuasão e Rede de Contatos</b>            a- Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros            b- Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos            c- Age para desenvolver e manter relações comerciais</p>	
<p><b>10) Independência e Auto-Confiança</b></p>	

- a- Busca autonomia em relação a normas e controles de outros
- b- Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores
- c- Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio



## ***ANEXO B***

### ***B1. Caracterização da Amostra***

### ***B2. Dados do Antes dos Negócios dos Empreendedores (52)***

### ***B3. Dados de Follow-up: Mudanças Detetadas nos Empreendedores e Potenciais Empreendedores***

## B1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

**Gráfico 7.1** - Gráfico de setores para o envolvimento do pai em empreendimentos reportados pelos entrevistados.



**Gráfico 7.2** - Gráfico de setores para o envolvimento da mãe em empreendimentos reportados pelos entrevistados.



**B2. DADOS DA LINHA DE BASE DOS NEGÓCIOS DOS  
EMPREENDEDORES (52)**

*Administração das Empresas:*

Família	19
Gerente Contratado	1
Sócio Majoritário	29
Sócio Minoritário	1
Sócios com igual participação	2
Total	52

*Faixa da Folha de Pagamento Mensal Média*

<b>Faixas</b>	<b>Freq.</b>
zero	2
até R\$ 2,5 mil	12
R\$ 2501,00 a 5 mil	6
R\$ 5001,00 a 10 mil	12
R\$ 10001,00 a 20 mil	5
mais de 20 mil	15
Total	52

*Clientes Regulares*

Não responderam	5
0 clientes	2
2 a 10 clientes	14
15 a 50 clientes	9
51 a 100 clientes	10
150 a 500 clientes	11
4000 clientes	1
Total	52

Benefícios

Transporte	31
Prêmios e Incentivos Individuais	18
Plano de Saúde	9
Cesta Básica	4
Não concede	3
Seguro de Vida	2
Moradia p/ alguns/todos empregados (1 delas é fazenda)	2
Participação em lucros	2
Creche	1
Não se aplica (empresas individuais)	2
Não respondeu	1

#### Horas de Treinamento

Não ofereceram treinamento	29
10 a 50 horas	10
100 a 250	8
600	1
900	2
acomp./treinamento no ppio trabalho	2
Total	52

#### Utilização de Controles Gerenciais

Não	1
Todos	1
Apenas Contr. Cx.	4
2 controles	6 (estoque + fluxo; contr. Cx. + estoque; contr. Cx + fluxo; fluxo + custos)
3 controles	13
4 controles	23

Controle de Caixa	41
Controle de estoque	27
Progr. Investimento	9
Fluxo de Caixa	35
Planilha de Custos	33
Plano de Negócios	9
Outros controles citados	6

#### Principal Problema Enfrentado

Sem problemas	2 (4%)
Não respondeu	2 (4%)

*Um problema principal*      25 empreendedores (48%)

Vendas	9
Recursos Financeiros	4
Gerência	4
Equipamentos	3
Fornecedor	2
Instalações	2
Pessoal	1

*2 Problemas*      12 empreendedores (23%)

Rec. Fin. + Gerência	4
Gerência + Vendas	2
Vendas + Equipamentos	2

#### *MULTIPROBLEMÁTICAS*

*c/ 3 problemas*      6 empreendedores (12%)

Rec. Fin. + Gerência + Vendas	3
Rec. Fin. + Ger. + Inst.	1
Rec. Fin. + Inst. + Equip.	1
Rec. Fin. + Pessoal + Vendas	1

*c/ 4 problemas*      4 empreendedores (8%)

Rec. Fin. + Ger.+ Pessoal + Vendas	2
Rec. Fin. + Ger.+ Pessoal + Equip.	1
Rec. Fin. + Inst. + Pessoal + Vendas	1

*c/ 5 problemas*      1 empreendedor (2%)

Rec. Fin. +Fornec.+ Inst.+ Pessoal+Equip.	1
---	---

(Caso 2009 subiu faturamento em 70%)

#### *Equipamentos*

Poucos apontavam a necessidade de atualizar equipamento para colocar a produção ao nível da demanda ou a necessidade de comprar computadores.

#### *Pessoal*

Enfatizam mais o descomprometimento do pessoal, e em seguida: mão-de-obra não especializada, com mentalidade de de Sindicato dos Metalúrgicos, de alta rotatividade, faltas, problema de relacionamento c/ encarregado de produção, e até de falta de honestidade.

*Fornecedor*

qualidade de fornecedores  
deslealdade, problema de qualidade c/ fornecedor de Tawain  
importação de mercadorias através de terceiros

*Produtos*

expandir para outro produto

*Qualidade*

melhorar qualidade

### ***B3. DADOS DE FOLLOW-UP: MUDANÇAS REALIZADAS PELOS EMPREENDEDORES***

#### **Investimentos Realizados**

Valores Investidos por 26 Empreendedores/Empresas:

Total: 1.294.150,00 + 20% do capital de giro de uma empresa

S/ contar esta última temos uma média de R\$ 51766,00 por empresa que investiu.

#### **Faixas de Investimentos Realizados**

<b>FAIXAS</b>	<b><i>Freq.</i></b>
<b>R\$ 350,00 a 1.000,00</b>	1
<b>R\$ 1.001,00 a 5.000,00</b>	3
<b>R\$ 5.001,00 a 10.000,00</b>	7
<b>R\$ 10.001,00 a 30.000,00</b>	7
<b>R\$ 30.001,00 a 50.000,00</b>	2
<b>R\$ 50.001,00 a 100.000,00</b>	2
<b>R\$ 100.001,00 a 400.000,00</b>	3
<b>Total</b>	25

#### **Mudanças na Operação do Negócio:**

*Maior Controle das Informações / Melhor Organização (14)*

Melhoria dos processos administrativos; informatização processos de controle de toda a empresa; relatório por setores; reorganização dos trabalhos, com índices de produtividade para tudo, redução de despesas; ficha de processo, melhoria do processo de produção; controle de estoque, programação de produção, metas de faturamento e controle de vendas; controle das informações financeiras; melhor distribuição das funções entre os sócios; mudanças nos procedimento de recebimento, otimização das funções dos empregados; produção em outro local; sistema de comandas, pesquisa com clientes.

*Mudanças no Conceito dos Negócios / Grandes Reformulações (11)*

Planejamento Estratégico ou Plano de Negócios (3), mudança radical no conceito do negócio (3), ampliação com mais um ponto ou acrescentando negócio à noite, mais organização, mais capacitação e profissionalização, diminuição dos itens produzidos e vão fazer conjunto de peças.

*Foco de Marketing/ Vendas (11)*

Tônica em melhor atendimento ao cliente; mudança de foco; cumprimento de prazo; giro de estoque; melhor atuação dos vendedores; assumir a área comercial.

*Melhores Práticas de Administração (8)*

Gestão mais participativa; envolvimento dos funcionários; estabelecimento de objetivos e metas; melhoria do relacionamento com os funcionários; treinamento do pessoal; empowerment; e implantação de sistema de qualidade

*Maior Iniciativa/ Agilidade (3)*

Decisões mais rápidas, respostas ao mercado mais ágeis, mais iniciativa comercial

*Mudanças Legais (4)*

Troca de razão da empresa, alteração de atividade no contrato social, saída de sócio

*Melhoria de Processo (1)*

Investimento em equipamento e melhoria na arrumação da fábrica

*Outras Mudanças (7)*

Redução de despesas, terceirização de serviços, reestruturação de horários dos sócios ou funcionários, contratação de mão-de-obra de concorrente (para obter informações) , minimização de risco de recebimento.

*Mudança no Produto ou Serviço*

Exemplos de mudanças realizadas:

Desenvolvimento de novos produtos (15): desenvolvimento de um novo produto já em comercialização; malha mais fina remalhada; partindo para um empreendimento próprio (construção civil).

Oferecimento de novos serviços (13): organização de grupos para viagens; serviço de delivery; dar full sevice ao cliente (24 horas);

Ampliação da linha de produtos/ serviços (2): desenvolvimento de materiais em cartazes, livros de colorir e quebra-cabeças.

Alterou mix de produtos (3): tirou o balé, introduziu teatro e dança integrada, massagistas, equipamentos e vinculou a estética facial à corporal.

Melhoria da qualidade de produtos: produtos com maior qualidade e menores prazos;

Tirou e acrescentou produtos (2): tirou algumas linhas e introduziu produtos de consumo de pequeno valor; eliminou produtos que não tinham giro.



## Mudanças na Maneira de Fazer Propaganda ou Marketing (após o treinamento)

<b>Mudanças mais freqüentemente citadas:</b>	<b>Freq.</b>
Alteração de anúncios escritos em jornais locais, grandes jornais, Páginas Amarelas (P)	11
Folhetos, panfletos, Catálogos, Portfólio, display (P)	10
Intensificação de visitas, contatos c/ clientes, c/ clientes antigos	7
Elaboração/ alteração de home page	5
Malas-diretas (P)	4
Novas mídias, veículos, canal distribuição propaganda	4
Telemarketing ativo ou receptivo	3
Encarte / anúncios em Revistas/ Rev. Especializadas (P)	3
Marketing Cooperado (cartaz c/ nome/cardápio do cliente/ fornecedor)	3
Promoção / sorteio	2
Mudança/ criação de logo	2
Participação em eventos (pequenos, Internegócios, Sem. Internacional de Empreendedores)	2
Ênfase em Revenda/ empresa de representação	2
Total	58

Observação: mais de uma mudança por empreendedor.

Houveram outras iniciativas citadas apenas uma vez.

**Contatos Novos Importantes**

<i>Contatos Novos Importantes</i>	<i>Freq.</i>
Prospecção novos clientes / grandes usuários	13
Com fornecedores/ possíveis fornecedores	7
Empresa no EUA p/ obter tecnologia, c/ montadora nos EUA, c/ maiores empresas de softwares no exterior, prospecção nos EUA, prospecção de fornecedores no exterior	5
C/ empresa líder mundial/ gerenciadora multinacional	3
C/ franquias, representantes, revendedores de prod. especiais	3
Em Feiras / Rodas de Negócios no Brasil	3
Em outros Estados (Minas, RGS), outra cidade	3
C/ possíveis parceiros	2
C/ terceirizados	2
C/ Sindicatos/ Associações Patronais	2
Através de referências de outros clientes	2
Total	42

Outros tipos de contatos com apenas uma citação:

C/ Delegacia de Roubo a Banco, c/ Deputado Federal, c/ Empretec, c/ Revistas Especializadas e jornalistas, c/ Profissional Especialista p/ autorar livro, e com concorrentes.

*Evento Inesperado que Afetou o Seu Negócio*

Não	14	26%
Sim	39	74%
total	53	100%

*Outros eventos inesperados (13 empreendedores):*

Eventos que vão desde:

a onda de calor provocada pelo El Niño, à venda de Bancos para outros, à multa de ICMS, à grande concorrente importando do mesmo fornecedor com maior redução de preços (devido ao grande volume), instalação de empresa no país, governo cancelando novas obras, não recebimento de volume de dinheiro significativo de um cliente, a fornecedores agindo diretamente no mercado.

### **Variação em Vendas Brutas**

A maior parte dos empreendedores forneceu os dados de vendas consultando à nossa frente telas disponíveis no computador da empresa ou livros/ cadernos de anotações que continham estes dados. Alguns forneceram estes dados depois da entrevista via fax ou por telefone, pois tiveram que fazer este levantamento. Assim, poucos deles informou estes dados apenas confiando na memória, porém afirmou estar se baseando em dados registrados na empresa.

Seis empreendedores forneceram apenas os percentuais relativos à variação das vendas antes e depois do treinamento:

1706 -30%  
 1713 +20%  
 1810 -30%  
 1904 -35%  
 2006 -30%  
 2012 +27%

Para estes casos, lançamos mão dos dados da média de vendas mensais fornecidas antes do treinamento para chegarmos à melhor aproximação possível das

vendas da empresa em valores brutos. Se a comparação foi feita levando em consideração apenas os percentuais, os dados são absolutamente corretos, e sem margem de erro.

Tabela - Variação em Vendas, com período do follow-up e setor de atividade

Número Controle	Vendas Antes R\$	Vendas Depois R\$	Var. %	Semestre	Setor de Atividade
1701	510.000.0	440.000.0	-.137	ago/97 a jan/98	Com./ Import.
1702	702.000.0	792.000.0	.128	ago/97 a jan/98	Ind.
1703*	60.000.00	50.000.00	-.167	ago/97 a nov/97*	Com.
1704	510.000.0	612.000.0	.200	ago/97 a jan/98	Com
1706	144.003.0	100802.0	-.300	ago/97 a jan/98	Com/Serv
1707	78.000.00	75000.00	-.038	ago/97 a jan/98	Com.
1709 <sup>a</sup>	100.000.0	140.000.0	.400	ago/97 a jan/98	Com.
1710	650.000.0	330.000.0	-.492	ago/97 a jan/98	Serv.
1713	384.000.0	460.800.0	.200	set/97 a fev/98	Serv.
1714	62.444.00	71.800.00	.150	set/97 a fev/98	Serv.
1715	82.400.00	110.000.0	.335	set/97 a fev/98	Com.
1716	84.000.00	96.000.00	.143	set/97 a fev/98	Com.
1719	0.000	0.000		out/97 a mar/98	Serv.
1801	123.398.8	162.661.7	.318	ago/97 a jan/98	Ind./Com/ Serv.
1802	674.000.0	1.147.000.	.702	set/97 a fev/98	Ind./Com.
1804	451.252.0	488.683.0	.083	set/97 a fev/98	Ind./Com/ Serv
1805	590.000.0	770.000.0	.305	set/97 a fev/98	Com/Serv
1807 <sup>#</sup>	63.000.00	0.000	-1.000	set/97 a fev/98	Com/Serv
1808	119.500.0	320.000.0	1.678	set/97 a fev/98	Serv.
1809	23.000.00	110.000.0	3.783	set/97 a fev/98	Ind.
1810	não revelou	não revelou	-.300	set/97 a fev/98	Serv./Faz.
1811	402.000.0	509.000.0	.266	out/97 a mar/98	Com/Serv
1812	156.000.0	174.000.0	.115	set/97 a fev/98	Serv.
1813	18.000.00	18.000.00	0.000	set/97 a fev/98	Serv.
1814	2.200.000.	2.300.000.	.045	set/97 a fev/98	Com.
1816	123.000.0	136.000.0	.106	set/97 a fev/98	Ind.
1817	323443.0	359319.0	.111	out/97 a mar/98	Ind./Com
1820	379.500.0	603.100.0	.589	set/97 a fev/98	Ind/Serv
1821	720.000.0	210.000.0	-.708	set/97 a fev/98	Ind/Com/

					Imp.
1901	402.000.0	509.000.0	.266	set/97 a fev/98	Com/Serv
1902	1.500.000.	1.500.000.	0.000	out/97 a mar/98	Ind/Serv
1903 <sup>#</sup>	420.00.0	desconhece	--	set/97 a fev/98	Ind./Com
1904	63.003.00	44.102.00	-.300	out/97 a mar/98	Serv.
1906	64.635.00	70.000.00	.083	out/97 a mar/98	Com.

Cont. Tabela - Variação em Vendas, com período do follow-up e setor de atividade					
Número Controle	Vendas Antes R\$	Vendas Depois R\$	Var. %	Semestre	Setor de Atividade
1907	116.827.0	154.927.0	.326	set/97 a fev/98	Com/Serv
1908	2.100.000.0	1.500.000.0	-.286	out/97 a mar/98	Ind.
1909	62.700.00	94.000.00	.499	out/97 a mar/98	Ind.
1910	30.000.00	80.000.00	1.667	set/97 a fev/98	Serv.
1911	211.500.0	264.000.0	.248	out/97 a mar/98	Com
1912	59.500.00	69.100.00	.161	out/97 a mar/98	Com/Serv
2001**	--	210.000.0	Infinito	out/97 a mar/98	Serv
2004	590.000.0	770.000.0	.305	out/97 a mar/98	Com/Serv
2005	451.252.0	488.683.0	.083	set/97 a fev/98	Ind/Com/ Serv.
2006	720.000.0	504.000.0	-.300	out/97 a mar/98	Serv.
2007	25.830.00	25.146.00	-.026	out/97 a mar/98	Serv.
2008***	--	0.00			Com/Serv
2009	674.000.0	1.147.000.	.702	set/97 a fev/98	Ind./Com
2010	150.000.0	150.000.0	0.000	out/97 a mar/98	Serv.
2011	1.644.500.	2.017.080.	.227	out/97 a mar/98	Ind.
2012	288.003.0	365.764.0	.270	out/97 a mar/98	Ind./Com
2013	36.575.00	55.526.00	.518	out/97 a mar/98	Com.
2014	758.900.0	751.400.0	-.010	out/97 a mar/98	Ind./Com
2015	138.729.0	86.035.00	-.380	out/97 a mar/98	Com/Serv
2016	323.443.0	359.319.0	.111	out/97 a mar/98	Ind./Com

Casos sinalizados em cor magenta (10) são de sócios, e para efeito da comparação do desempenho com a conjuntura, foram considerados apenas o primeiro entrevistado de cada empresa.

1703\* encerrou atividades da empresa, e seu dado de vendas reflete 4 meses de operação;

1807<sup>#</sup>: zero de vendas devido à total reformulação do negócio

1719<sup>a</sup>: empresa individual, em operação na área de serviços

1903<sup>##</sup>: saiu da empresa e desconhece as vendas depois, daí não ter sido incluído na análise com relação à conjuntura

2001<sup>\*\*</sup>: era potencial empreendedor, foi incluído porque comprou negócio próprio logo depois de terminado o Empretec, e operou por 6 meses

2008<sup>\*\*\*</sup>: era potencial empreendedor, abriu empresa, está operando há 3 meses  
*Variação no Número de Empregados*

Admitidos /	Freq. Empresas
+1	8
+2	7
+3	15
+4	8
+52	1
Total de postos criados: 97	

Balanço: 113- 97= -16

Apresentamos a seguir a diferença entre o número de pessoas empregadas antes e depois do treinamento, englobando os empregados formais, os terceirizados, e autônomos ocupados pela empresa no período estudado. Para isto fizemos a equivalência dos terceirizados e autônomos em empregados ocupados em período integral. Durante as entrevistas levantamos quanto tempo estas pessoas eram ocupadas pelas empresas, e na falta de melhor indicação utilizamos a regra de dividir o número de terceirizados e autônomos por quatro, que é uma proporção até mais rígida do que, por exemplo, a que foi utilizada por Cooley (1991).

Para o caso das empresas em que mais de um sócio estava incluído em nossa amostragem, pelo menos para efeito qualitativo eliminamos a duplicação dos dados. ou quando eram diferentes (porque os sócios foram treinados em turmas diferentes, portanto houve espaçamento de tempo entre as entrevistas deles) consideramos o maior intervalo.

Assim, encontramos as seguintes diferenças:

<b>Antes</b>	<b>Depois</b>	<b>Diferença</b>
12	4	-8
27	30	3
2	0	-2
5	6	1
7	6	-1
3	3	0
6	6	0
12	14	2
60	90	30
5	7	2
5	5	0
4	7	3
0	0	0
9	13	4
200	160	-40
11,5	13,5	2
12	12	0
5,5	0	5,5
1	1	0
2	5	3
19,5	16	-3,5
11	10	-1
8,5	10,25	1,75
0	0	0
42	42	0
8,5	6,25	-2,25
22,5	40	17,5
9,75	5,5	-4,25
36,25	36,25	0
8	8	0
2	2	0
5	4	1
6	8	2
80	78,75	-1,25
17,33	19,33	2
1	2	1
11	12	1
5	3,75	-1,25
0*	9	9
14	13	-1
22,25	19	-3,25
5,5	5	-0,5
0*	1	1
28	23	-5
14	13	-1
16,5	18	1,5
4	5	1
40	37	-3
2,75	2	-0,75

*Maiores Problemas que estão Enfrentando para Fazer com que seus Negócios Sejam Bem Sucedidos*

Quatorze empreendedores (26%) reportaram que a falta de Recursos Econômico-Financeiros era seu maior problema: falta de capital de giro (4), problemas financeiros (2), falta de financiamento para PME e para exportação (2), aumento de juros, falta de dinheiro para investir (3), recebimentos atrasados, inadimplência.

11 Empreendedores reportaram terem problemas na área Comercial / Vendas/ Demanda: 5 sinalizaram queda de demanda, 3 a necessidade de ampliar o faturamento, 2 a dificuldade de fechar contratos e um reconheceu a própria falta de competência na parte comercial.

6 empreendedores apontaram dificuldade de Gerenciamento, entre eles: falta de controle ou melhor organização em custos, necessidade de ter melhor organização ou maior facilidade para acessar informações, dificuldade de-manter padrão e até mesmo a falta de tempo para planejar e criar.

Recursos Humanos/Pessoal (5)

Falta de pessoal mais qualificado e até de maior capacitação gerencial, pessoal desmotivado ou não comprometido, funcionários antigos foram os problemas citados.

Concorrência (4)

concorrência mais acirrada ou desequilibrada nacional e internacionalmente, competidores internacionais com linha de crédito ou mais facilidade de investimento.

Quatro empreendedores citaram problemas com Produção e Qualidade de Produto ou Serviço: dificuldade para aumentar a capacidade e qualidade da produção (2) ou para desenvolver novo produto com maior tecnologia ou com mais possibilidade de mercado.

Com Fornecimento 3 empreendedores tem os seguintes problemas: dificuldade ou aumento de preço, e incerteza nos prazos de obtenção de matéria-prima

### Instalações (3)

Necessidade de reequacionar utilização do espaço ou ampliação; ponto não comercial e mal sinalizado

Problemas de outras naturezas (3): falta maior suporte do fabricante, dificuldade para obter parceria nos EUA e legal para concluir aprovação da empresa na Polícia Federal.

Sete empreendedores responderam nada estar fazendo para solucionar estes problemas, ao passo que 14 empreendedores - 26,4% - sinalizaram ter utilizado medidas de *Busca de Eficiência* como:

redução de despesas (corte de pessoal), redução de preços, inovação em processo, obter desconto em material ou comprando à vista, utilizando mão-de-obra terceirizada, investindo no aumento da produção, desenvolvendo fornecedor fora do país, treinando funcionários, implantação de sistemas de custos, e informações do Contas a Receber.

Outros 17 empreendedores - 32% - responderam que tomaram medidas nas áreas de *Vendas / Marketing*, exemplificando:

intensificando a abordagem comercial fazendo contatos com empresas até no exterior; fazendo mais publicidade ou melhorando a propaganda, fazendo negociações, utilizando canal alternativo de distribuição, procurando outros segmentos de clientes, oferecendo serviços que gerem demanda permanente, desenvolvendo parceria para não ter estoque.

Nove empreendedores - 17% - fizeram *Mudanças de estratégia*, ou de *Planejamento*, ou partiram para *Reorganizar* suas empresas:

elaborando o plano de Negócios, redefinindo o papel/ função dos sócios, dividindo mais as tarefas e delegando mais, implantando sistema integrado de informática, mudando o conceito do produto, estruturando a parte administrativa, reforma ou mudança de lay-out, e até mesmo buscando um sócio.

Cinco empreendedores lançaram mão de alternativas financeiras: dois estão verificando a possibilidade de obter financiamento via Softex do BNDES ou da CEF, outro procurou empréstimo com terceiros, outro estava examinando a possibilidade de levantar valor alienando um imóvel, e um último estava aumentando a retaguarda (financeira) da empresas para garantia.



Três empreendedores - 7% - *investiram* na empresa, ou no aumento da produção ou no estoque

Um empreendedor estipulou meta de lucro mínimo para a parte comercial, enquanto outro se comprometeu ainda mais fazendo acompanhamento dedicado desde a compra até o final.

Potenciais Empreendedores:

*Alteração na Maneira de Realizar o Trabalho / ou na sua Área:*

Apenas uma negou ter alterado a maneira de realizar seu trabalho, ao passo que quatro descreveram alterações como estabelecer metas e objetivos claros quanto ao desempenho das funções dos funcionários, obter maior envolvimento dos funcionários, identificou novos mercados, contratou pessoas para fábrica e vendas, contratação de um Consultor para fazer o Planejamento com nova metodologia sugerida por ela.

*Negócios que possui ou Está Operando*

Nenhum: 4

Sociedades:

É sócio-pró forma na Loja de fast-food do esposo (apenas para cumprir requisito legal)

É sócio investidor numa empresa, da qual não mais participa a nível decisório.

Não formais:

Continua a trabalhar como autônomo em seguros (além de conservar seu vínculo empregatício).

Só o de antepasto, mas com o que ganha já dá para cobrir a despesa da empregada doméstica (em tempo integral)

Em processo de implantação:

Está estruturando com mais 2 sócios um negócio de fast-food

Projeto de Produção de acessórios (bijuterias de cerâmica)

Empresas em funcionamento:

Studio de estética, ginástica, dança e teatro integrado

Editoração e distribuição de livros e produtos culturais.

## CCE's Utilizadas no Desenvolvimento do Trabalho / Negócio

Qualitativamente não foram observadas diferenças entre os dois subgrupos grande e alguma diferença. Apresentamos exemplos de utilização das CCE's em seguida.

### Metas (CCE6)

Exemplos: Trocar de carro, comprar Celular, fazer Pós-Graduação, buscar novo cliente, planilha de faturamento mensal, plano de negócios detalhado com faturamento mensal, objetivos de vendas, lançar peças novas que vendessem bem, rever custos e capacidade da empresa, montar esquema para atender à produção, desenvolver projeto porta a porta, cronograma de trabalho para todos os funcionários, para início de operação da fábrica, metas de contatos diários por vendedor.

### Planejamento e Monitoramento Sistemático (CCE8)

Estabelecimento de visão de longo prazo para a empresa; planejamento de custos preços da empresa; para administração da reforma da casa; preparação de viagem ao exterior; com a planta do obra vai ao local para planejar a execução; planejamento das compras semanais; planejamento dos processos; estudo do processo de fabricação e planejamento das simplificações permitiram atender uma empresas multinacional japonesa em 20 dias.

### Busca de Informação (CCE7)

Desde simples levantamento de preço de determinados itens em rua de comércio especializado, passado por levantamento de informações para montar processo de obtenção de licença na CETESB e Prefeitura, levantamento da situação de outros fabricantes através dos representantes lojistas até a estratégia de obtenção de banco de dados de clientes de empresa concorrente que fechou.

### Persistência (CCE2)

Exemplos: conseguir consistência na rede básica de clientes, terminar página na Internet, superar dificuldades para elaboração de projeto de ferramenta, voltar a fazer Faculdade, para completar a etapa de pesquisa para a passadoria mesmo não sendo bem recebido em alguns lugares; nos contatos comerciais; até para fazer planejamento.

### Correr Riscos Calculados (CCE5)

Exemplos: fechar a Loja era melhor do que se tornar inadimplente, avaliação do negócio de Karaokê à noite, para fazer orçamento para um grande volumes - 820 mil

unidades, sistemática de avaliação de risco para dar crédito aos clientes, no projeto para empresa japonesa fez o pessoal da Engenharia avaliar o projeto antes de negociar o prazo.

#### Comprometimento (CCE3)

Exemplos: abrir mão da família para conseguir resultados, compromisso de lançar um produto para a empresa de que é funcionário abrindo mão de um projeto pessoal, desenvolver um novo produto pois cliente a seu conselho cancelara a importação, assumindo erro de contrato mal feito, no atendimento e cumprimento de prazos dados ao cliente.

#### Busca de Oportunidades e Iniciativa (CCE1)

Identificou através de clientes segmento que não explorava; novo ponto; expandindo o negócio para venda de passagens; verificou junto à empresa cliente de outro Estado oportunidade de desenvolver faca que era importada; busca de tecnologia de texturização de plásticos; identificou negócio de passadoria para a esposa; foi até à fábrica para negociar com fornecedor; soube do financiamento Finame em fornecedor, contactou a empresa, e comprou máquinas com este financiamento.

#### Persuasão e Rede de Contatos (CCE9)

Conseguiu informações confidenciais; conseguiu antecipar etapa de seleção no banco; acionou Engenheiro da Marinha para obter informações para cliente; utilização de pessoa da Federação de classe para recomendá-lo a uma das empresas associadas; utilizou os representantes para conseguir maior prazo e maior desconto; contato com empresários Associação Comercial e CIESP; acordo com participantes de licitação para antecipação de compras em empresa estatal.

#### Independência e Auto-Confiança (CCE10)

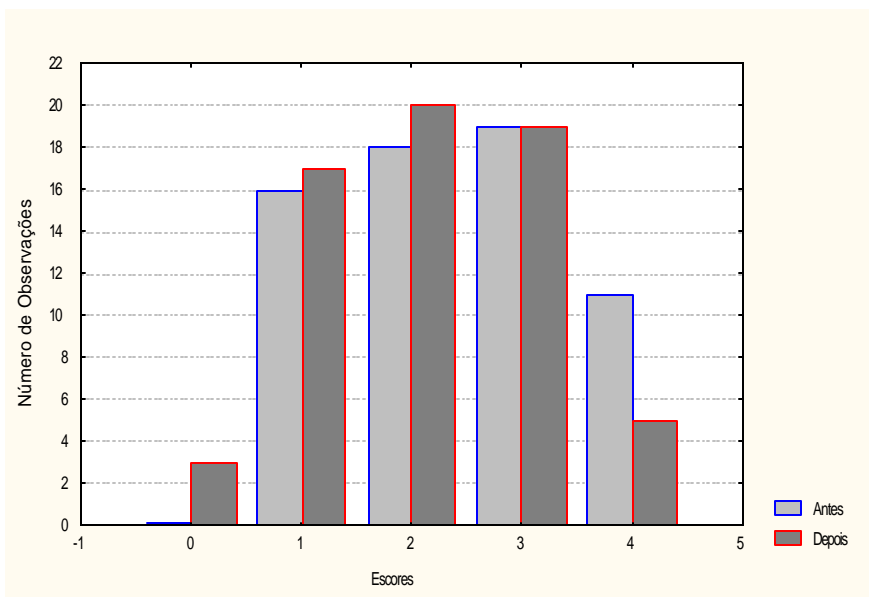
Apenas pelo subgrupo grande Diferença: “falando mais francamente o que pensa sobre as coisas erradas”.

#### Exigência de Qualidade e Eficiência (CCE4)

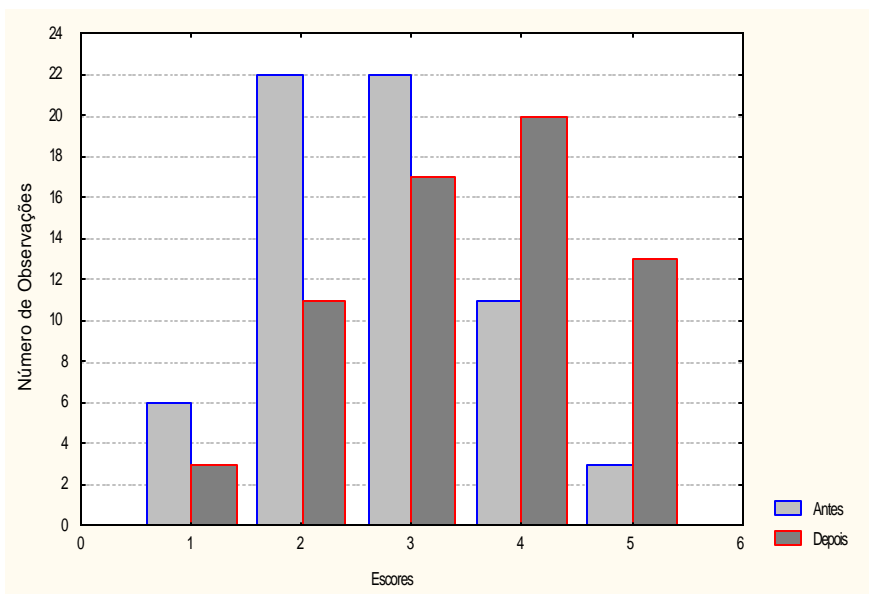
Esmero no atendimento ao cliente; acompanhamento e verificação do atendimento às necessidades do cliente.

## **ANEXO C**

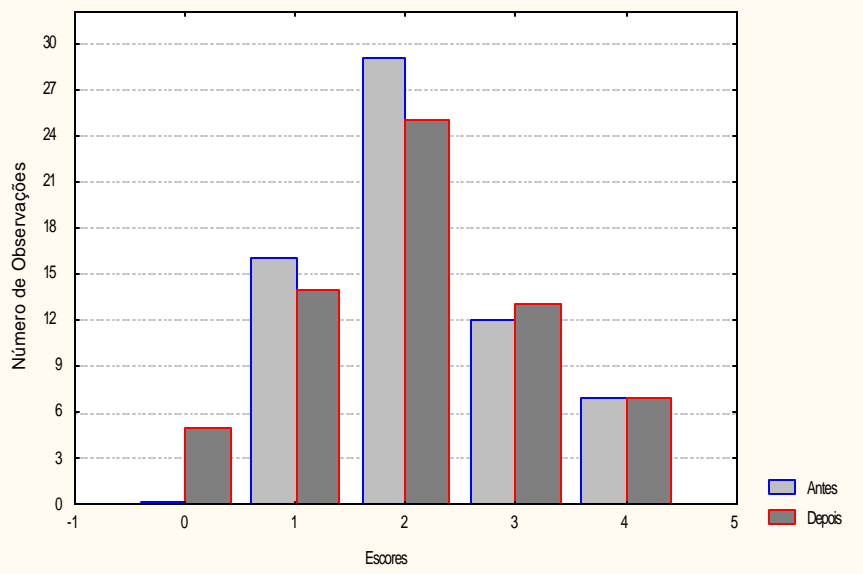
### **Gráficos e Tabelas das Análises Estatísticas**



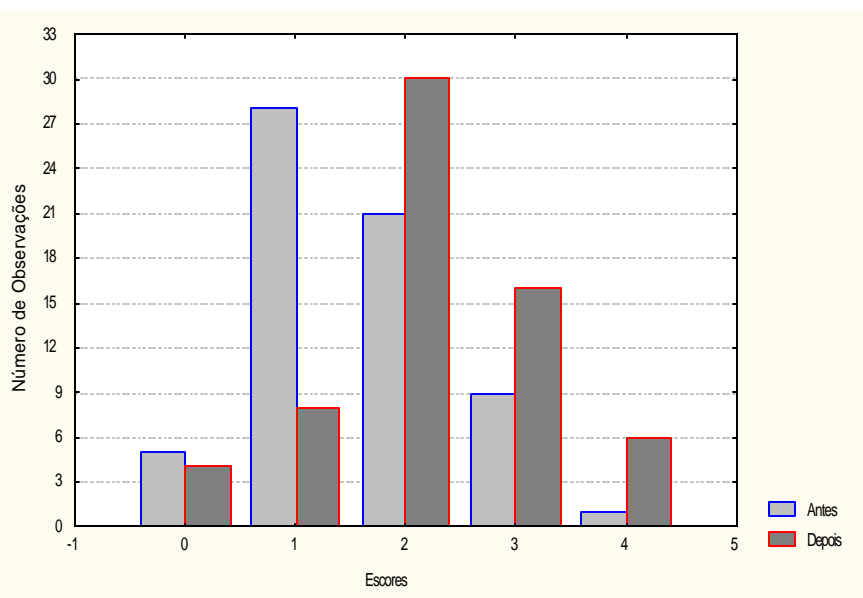
**Figura C.1** - Gráfico de barras para os escores na CCE1- Busca de Oportunidades e Iniciativa - antes e depois do treinamento.



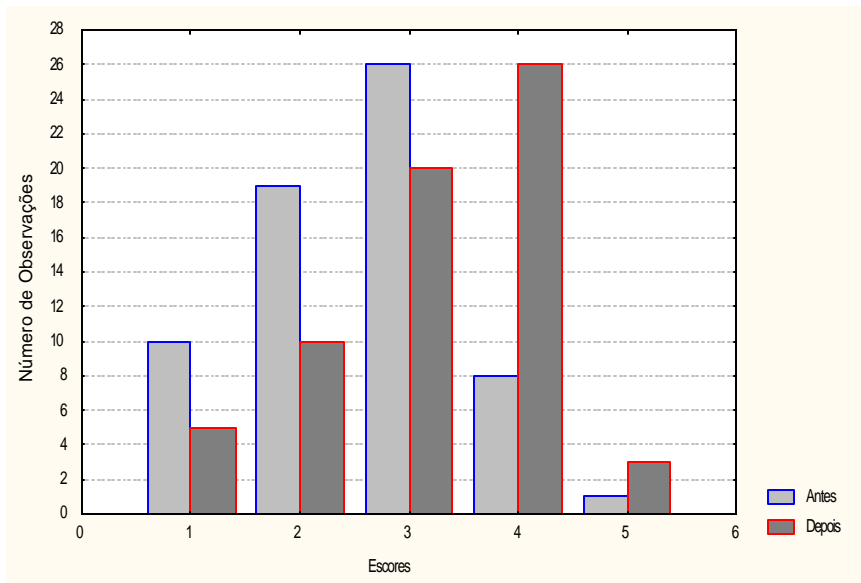
**Figura C.2** - Gráfico de barras para os escores na CCE2 - Persistência - antes e depois do treinamento.



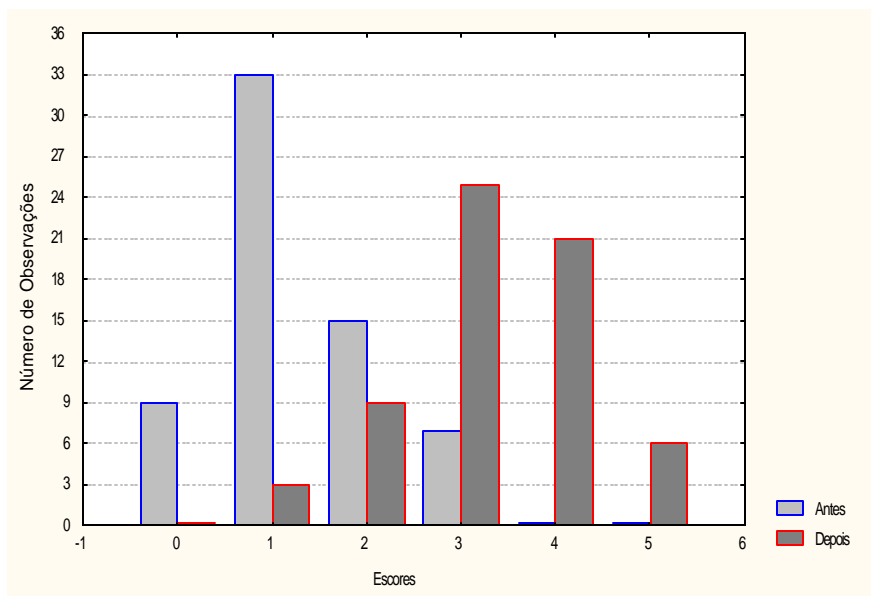
**Figura C.3** - Gráfico de barras para os escores na CCE3 - Comprometimento - antes e depois do treinamento.



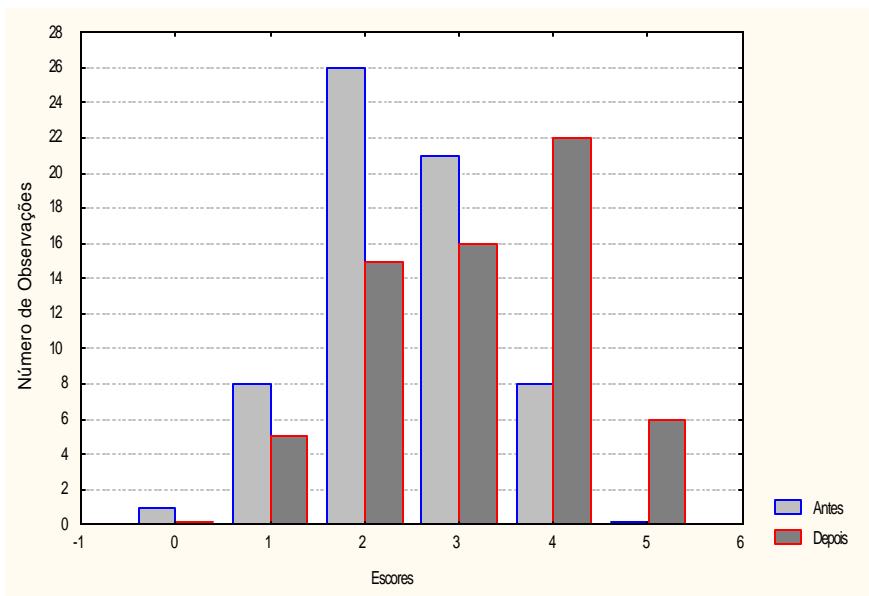
**Figura C.4** - Gráfico de barras para os escores na CCE4 - Exigência de Qualidade e Eficiência - antes e depois do treinamento.



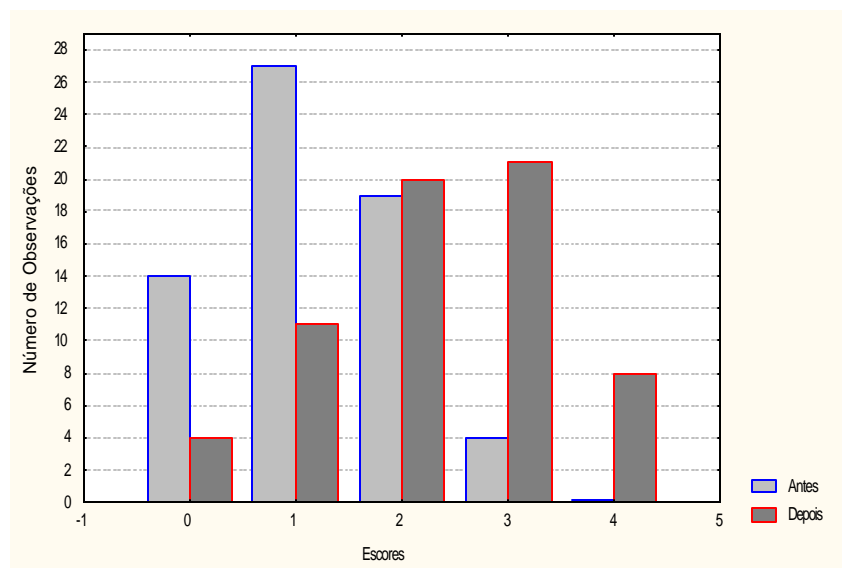
**Figura C.5** - Gráfico de barras para os escores na CCE5 - Correr Riscos Calculados - antes e depois do treinamento.



**Gráfico C.6** - Gráfico de barras para os escores na CCE6 - Estabelecimento de Metas - antes e depois do treinamento.

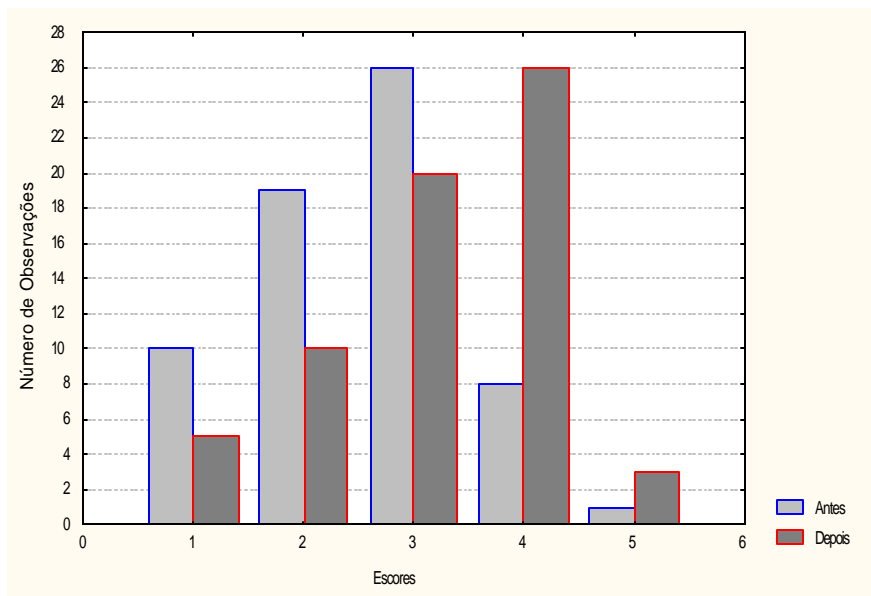


**Gráfico C.7** - Gráfico de barras para os escores na CCE7 - Busca de Informações - antes e depois do treinamento.

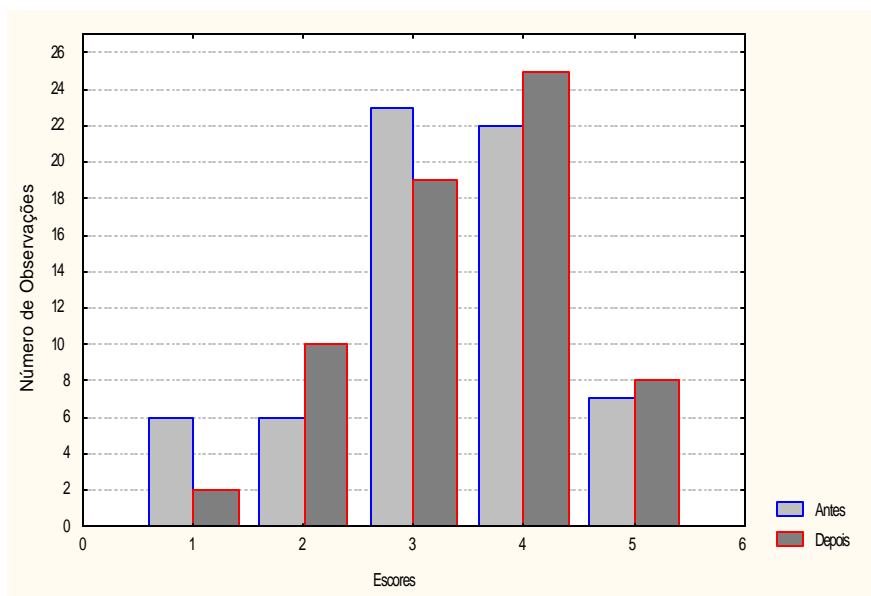


**Gráfico C.8** - Gráfico de barras para os escores na CCE8 - Planejamento e Monitoramento Sistemáticos - antes e depois do treinamento.

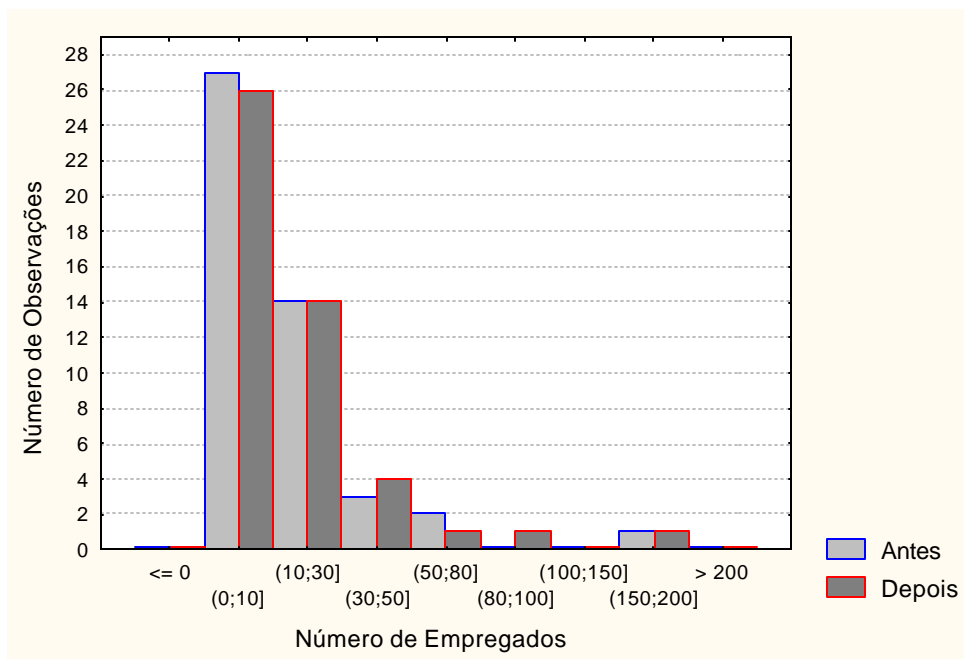




**Figura C.9** - Gráfico de barras para os escores na CCE9 - Persuasão e Rede de Contatos - antes e depois do treinamento.



**Figura C.10** - Gráfico de barras para os escores na CCE10 - Independência e Autonomia - antes e depois do treinamento.



**Figura C.11 - Gráfico da distribuição dos empregados**

Observ.: eliminados dados do segundo sócio da mesma empresa

**Tabela C.1** - Comparações das médias (erros padrão entre parênteses) das variações das CCEs entre os sexos feminino e masculino.

Variável	Médias nos Sexos		H <sub>A</sub> : m M <sup>1</sup> m F P
	Masculino (n=51)	Feminino (n=13)	
<b>DCCE1</b>	-0.385 (0.212)	-0.275 (0.226)	0.816
<b>DCCE2</b>	0.923 (0.220)	0.667 (0.168)	0.605
<b>DCCE3</b>	0.231 (0.204)	-0.196 (0.094)	0.340
<b>DCCE4</b>	0.385 (0.181)	0.667 (0.131)	0.474
<b>DCCE5</b>	0.077 (0.196)	0.373 (0.134)	0.483
<b>DCCE6</b>	1.615 (0.167)	2.059 (0.068)	0.246
<b>DCCE7</b>	0.077 (0.197)	0.882 (0.016)	0.059
<b>DCCE8</b>	0.538 (0.189)	1.216 (0.036)	0.128
<b>DCCE9</b>	0.692 (0.184)	0.627 (0.242)	0.873
<b>DCCE10</b>	0.000 (0.179)	0.176 (0.159)	0.574
<b>DCCE</b>	4.308 (0.814)	6.098 (0.095)	0.341
<b>Total</b>			

**Tabela C.2** - Comparações das médias das variações das CCEs entre os empreendedores e potenciais empreendedores de nível superior (completo e incompleto) e segundo grau completo e abaixo

Variável	Médias dos Grupos de Escolaridade		H <sub>0</sub> : m Sup. = m II
	Sup. Compl. e Incompl. (n=56)	II Grau e abaixo (n=8)	Grau P
<b>DCCE1</b>	-0.321 (0.195)	-0.125 (0.203)	0.733
<b>DCCE2</b>	0.625 (0.236)	1.375 (0.059)	0.211
<b>DCCE3</b>	-0.196 (0.226)	0.500 (0.055)	0.199
<b>DCCE4</b>	0.518 (0.171)	1.250 (0.034)	0.124
<b>DCCE5</b>	0.268 (0.201)	0.625 (0.135)	0.486
<b>DCCE6</b>	1.964 (0.226)	2.000 (0.260)	0.939
<b>DCCE7</b>	0.714 (0.186)	0.750 (0.262)	0.946
<b>DCCE8</b>	1.054 (0.265)	1.250 (0.199)	0.719
<b>DCCE9</b>	0.607 (0.132)	0.875 (0.163)	0.587
<b>DCCE10</b>	0.161 (0.160)	0.000 (0.202)	0.728
<b>DCCE Total</b>	5.375 (1.124)	8.250 (0.058)	0.208

Observação: erros padrão entre parênteses

**Tabela C.3** - Comparações das médias das variações das CCEs entre os empreendedores/potenciais empreendedores que possuíam pais com nível superior (completo e incompleto), segundo grau e abaixo, e analfabeto/desconhecido/ não respondeu

Variável	Médias dos Grupos de Escolaridade dos Pais			H <sub>0</sub> : m Sup. = m II Grau. = m Analfabeto
	Superior (n=19)	Seg. Grau (n=38)	Analfabeto (n=7)	P
<b>DCCE1</b>	-0.158 (0.369)	-0.342 (0.242)	-0.429 (0.571)	0.886
<b>DCCE2</b>	1.105 (0.382)	0.526 (0.266)	0.714 (0.286)	0.433
<b>DCCE3</b>	0.053 (0.320)	-0.132 (0.236)	-0.429 (0.571)	0.745
<b>DCCE4</b>	0.579 (0.289)	0.447 (0.209)	1.571 (0.202)	0.091
<b>DCCE5</b>	0.474 (0.290)	0.079 (0.224)	1.143 (0.404)	0.129
<b>DCCE6</b>	2.211 (0.249)	1.868 (0.200)	1.857 (0.595)	0.596
<b>DCCE7</b>	0.684 (0.276)	0.711 (0.238)	0.857 (0.553)	0.960
<b>DCCE8</b>	1.105 (0.295)	0.974 (0.249)	1.571 (0.481)	0.601
<b>DCCE9</b>	0.474 (0.345)	0.789 (0.189)	0.286 (0.522)	0.515
<b>DCCE10</b>	0.263 (0.341)	0.079 (0.182)	0.143 (0.340)	0.867
<b>DCCE</b>	6.842 (1.543)	4.895 (0.974)	7.286 (1.149)	0.401
<b>Total</b>				

**Tabela C.4** - Comparações das médias das variações das CCEs entre os empreendedores/ potenciais empreendedores que possuíam mães com nível superior (completo e incompleto), II Grau e abaixo, e abalfabeto/desconhece/não respondeu

Variável	Médias dos Grupos segundo Escolaridade das Mães			H <sub>0</sub> : m Sup. = m II Grau = m Analfabeto
	Superior (n=11)	II Grau (n=44)	Analfabeto (n=9)	P
DCCE1	0.182 (0.325)	-0.386 (0.233)	-0.444 (0.603)	0.517
DCCE2	0.727 (0.469)	0.659 (0.258)	1.000 (0.289)	0.844
DCCE3	0.364 (0.432)	-0.159 (0.213)	-0.444 (0.503)	0.422
DCCE4	0.545 (0.312)	0.636 (0.198)	0.556 (0.444)	0.969
DCCE5	0.727 (0.333)	0.136 (0.210)	0.667 (0.441)	0.301
DCCE6	2.273 (0.333)	1.932 (0.179)	1.778 (0.521)	0.632
DCCE7	0.818 (0.296)	0.682 (0.222)	0.778 (0.465)	0.950
DCCE8	1.364 (0.364)	0.977 (0.219)	1.222 (0.547)	0.694
DCCE9	0.545 (0.390)	0.705 (0.197)	0.444 (0.444)	0.833
DCCE10	0.8181 (0.444)	-0.068 (0.170)	0.333 (0.333)	0.080
DCCE Total	8.091 (1.937)	5.114 (0.914)	5.889 (1.662)	0.343

**Tabela C.5** - Comparações das médias das variações das CCEs entre os empreendedores e potenciais empreendedores que possuíam pais com e sem negócio próprio.

Variável	Médias dos Grupos de acordo com Pais		H <sub>0</sub> : m Com = m Sem
	Com Neg. Próprio (n=37)	Sem Neg. Próprio (n=23)	P
<b>DCCE1</b>	-0.378 (0.332)	-0.217 (0.332)	0.688
<b>DCCE2</b>	0.486 (0.231)	0.870 (0.379)	0.363
<b>DCCE3</b>	-0.243 (0.243)	-0.087 (0.288)	0.685
<b>DCCE4</b>	0.676 (0.190)	0.391 (0.286)	0.392
<b>DCCE5</b>	0.216 (0.194)	0.435 (0.349)	0.587 L
<b>DCCE6</b>	1.973 (0.207)	2.000 (0.267)	0.936
<b>DCCE7</b>	0.973 (0.203)	0.478 (0.314)	0.192 L
<b>DCCE8</b>	1.162 (0.224)	0.739 (0.316)	0.268
<b>DCCE9</b>	0.459 (0.234)	0.783 (0.208)	0.306 L
<b>DCCE10</b>	-0.108 (0.193)	0.391 (0.265)	0.126
<b>DCCE</b>	5.108 (0.862)	5.783 (1.486)	0.699 L
<b>Total</b>			

**Observação:** Devido à rejeição da hipótese de igualdade de variâncias pelo teste de Levene, as quantidades marcadas com o caracter L foram calculadas utilizando-se as correções nos graus de liberdade para o teste de médias com variâncias diferentes descritas em Bussab e Morettin (1987).

**Tabela C.6** - Comparações das médias das variações das CCEs entre os empreendedores e potenciais empreendedores que possuíam mães com negócio próprio, sem negócio próprio e não responderam.

Variável	Médias dos Grupos de acordo com mães		H <sub>0</sub> : m Com. = m Sem.
	Com Neg. Próprio (n=11)	Sem Neg. Próprio (n=47)	
DCCE1	-0.545 (0.474)	-0.234 (0.218)	0.540
DCCE2	0.455 (0.390)	0.681 (0.244)	0.676
DCCE3	0.364 (0.364)	-0.383 (0.210)	0.117
DCCE4	0.636 (0.338)	0.574 (0.189)	0.885
DCCE5	0.364 (0.388)	0.277 (0.210)	0.855
DCCE6	1.545 (0.282)	2.128 (0.189)	0.166
DCCE7	1.091 (0.315)	0.745 (0.207)	0.451
DCCE8	0.727 (0.384)	1.000 (0.213)	0.571
DCCE9	0.273 (0.469)	0.596 (0.176)	0.454
DCCE10	-0.636 (0.364)	0.234 (0.175)	0.035 L*
DCCE Total	4.000 (1.873)	5.596 (0.882)	0.436

**Observações:**

- Devido à rejeição da hipótese de igualdade de variâncias pelo teste de Levene, as quantidades marcadas com o caracter L foram calculadas utilizando-se as correções nos graus de liberdade para o teste de médias com variâncias diferentes descritas em Bussab e Morettin (1987).
- As quantidades marcadas com um asterisco (\*) assinalam as probabilidades significantes ao nível de 5%.



**Tabela C.7** - Comparações das médias das variações das CCEs entre os empreendedores/ potenciais empreendedores com idade até 35 anos e mais de 35 anos.

Variável	Médias dos Grupos com idade		H <sub>0</sub> : m <sub>≤35</sub> = m <sub>&gt;35</sub> P
	Até 35 anos (n=28)	Maior que 35 anos (n=36)	
DCCE1	0.143 (0.240)	-0.639 (0.268)	0.039*
DCCE2	0.607 (0.354)	0.806 (0.221)	0.637 L
DCCE3	0.179 (0.268)	-0.333 (0.236)	0.156
DCCE4	0.464 (0.189)	0.722 (0.238)	0.399 L
DCCE5	0.214 (0.254)	0.389 (0.226)	0.610
DCCE6	2.179 (0.212)	1.806 (0.214)	0.228
DCCE7	0.714 (0.262)	0.722 (0.231)	0.982
DCCE8	1.429 (0.215)	0.806 (0.264)	0.072 L
DCCE9	0.429 (0.274)	0.806 (0.190)	0.249
DCCE10	0.000 (0.224)	0.250 (0.205)	0.415
DCCE	6.143 (1.102)	5.417 (1.033)	0.635
<b>Total</b>			

**Observações:**

- Devido a rejeição da hipótese de igualdade de variâncias pelo teste de Levene, as quantidades marcadas com o caracter L foram calculadas utilizando-se as correções nos graus de liberdade para o teste de médias com variâncias diferentes descritas em Bussab e Morettin (1987).
- As quantidades marcadas com um asterisco (\*) assinalam as probabilidades significantes ao nível de 5%.

**Tabela C.8 - Comparações entre as médias das variações das CCEs entre os empreendedores com 3 níveis de sucesso reportado**

Variável	Médias dos Grupos de acordo com o grau de sucesso			H <sub>0</sub> : $m_{\text{Muito sucesso}} = m_{\text{algum sucesso}} = m_{\text{algum insucesso}}$
	Muito Sucesso (n=13)	Algum Sucesso (n=32)	Algum Insucesso (n=8)	P
<b>DCCE1</b>	-0.462 (1.506)	-0.438 (1.39)	0.75 (1.982)	0.131
<b>DCCE2</b>	0.385 (1.557)	0.656 (1.734)	1.25 (1.035)	0.490
<b>DCCE3</b>	-0.231 (1.589)	0.219 (1.289)	-0.875 (1.356)	0.126
<b>DCCE4</b>	0.462 (1.506)	0.906 (1.146)	0.625 (1.408)	0.549
<b>DCCE5</b>	0.462 (1.391)	0.344 (1.359)	0.0 (1.69)	0.762
<b>DCCE6</b>	2.538 (0.967)	1.75 (1.244)	2.75 (0.707)	0.027*
<b>DCCE7</b>	1.615 (1.044)	0.469 (1.459)	0.625 (1.188)	0.039*
<b>DCCE8</b>	1.0 (1.581)	1.281 (1.397)	1.5 (1.414)	0.727
<b>DCCE9</b>	0.154 (1.281)	0.75 (1.414)	1.25 (0.707)	0.166
<b>DCCE10</b>	-0.615 (1.261)	0.563 (1.216)	0.0 (1.069)	0.016*
<b>DCCE</b>	4.769	6.594	7.875	0.507
<b>Total</b>	(5.776)	(6.455)	(5.743)	

Observação: grupo algum sucesso com 32 empreendedores com a inclusão de dois potenciais empreendedores que já abriram as empresas, independentemente do tempo de operação

**Tabela C.9 - Comparações entre as médias das variações nos escores brutos das CCE's antes do treinamento entre empreendedores e potenciais empreendedores**

Variável	Médias dos Grupos		H <sub>0</sub> : m empr.= m pot.empr.
	Empreendedores (n=52)	Potenciais Empreendedores (n=12)	P
<b>DCCE1</b>	2.442 (1.056)	2.167 (1.030)	0.416
<b>DCCE2</b>	2.808 (1.030)	2.417 (0.90)	0.230
<b>DCCE3</b>	2.212 (0.956)	1.916 (0.793)	0.326
<b>DCCE4</b>	1.558 (0.916)	1.666 (0.778)	0.705
<b>DCCE5</b>	2.769 (1.041)	2.25 (0.866)	0.114
<b>DCCE6</b>	1.25 (0.837)	1.583 (0.900)	0.225
<b>DCCE7</b>	2.327 (0.901)	2.833 (0.937)	0.087
<b>DCCE8</b>	1.115 (0.832)	1.583 (0.900)	0.089
<b>DCCE9</b>	2.538 (0.979)	2.583 (0.900)	0.885
<b>DCCE10</b>	3.327 (1.098)	3.083 (1.084)	0.490
<b>DCCE Total</b>	22.346 (2.963)	22.5 (2.393)	0.868

**Tabela C-10 - Comparações entre as médias das variações nos escores brutos das CCE's depois do treinamento entre empreendedores e potenciais empreendedores**

Variável	Médias dos Grupos		H <sub>0</sub> : m empr.= m pot.empr.
	Empreendedores (n=56)	Potenciais Empreendedores (n=8)	P
<b>DCCE1</b>	-0.286 (1.534)	-0.375 (1.408)	0.877
<b>DCCE2</b>	0.714 (1.615)	0.75 (1.389)	0.953
<b>DCCE3</b>	-0.054 (1.381)	-0.500 (1.773)	0.412
<b>DCCE4</b>	0.732 (1.258)	-0.25 (0.886)	0.037*
<b>DCCE5</b>	0.375 (1.383)	-0.125 (0.991)	0.329
<b>DCCE6</b>	2.054 (1.197)	1.375 (1.302)	0.143
<b>DCCE7</b>	0.732 (1.408)	0.625 (1.188)	0.838
<b>DCCE8</b>	1.125 (1.466)	0.75 (1.165)	0.492
<b>DCCE9</b>	0.679 (1.309)	0.375 (1.188)	0.538
<b>DCCE10</b>	0.179 (1.237)	-0.125 (0.991)	0.510
<b>DCCE Total</b>	6.304 (6.069)	1.75 (3.77)	0.044*

**Tabela C-11 - Comparações entre as médias das variações nos escores brutos das CCE's depois do treinamento entre empreendedores e potenciais empreendedores**

Variável	Médias dos Grupos		H <sub>0</sub> : m empr. = m pot.empr.
	Empreendedores (n = 56)	Potenciais Empreendedores (n = 8)	P
<b>DCCE1</b>	2.125 (0.896)	1.25 (0.707)	0.010*
<b>DCCE2</b>	3.286 (1.057)	3.125 (0.835)	0.682
<b>DCCE3</b>	2.625 (1.105)	1.875 (0.991)	0.074*
<b>CCE4</b>	2.339 (0.978)	1.625 (0.744)	0.052#
<b>DCCE5</b>	3.071 (1.006)	2.50 (0.926)	0.135
<b>DCCE6</b>	3.375 (0.886)	2.875 (1.126)	0.154
<b>DCCE7</b>	3.036 (1.128)	3.50 (1.069)	0.277
<b>DCCE8</b>	2.286 (1.074)	2.375 (1.061)	0.826
<b>DCCE9</b>	3.196 (1.052)	3.00 (0.926)	0.618
<b>DCCE10</b>	3.482 (1.044)	3.25 (0.707)	0.546
<b>DCCE Total</b>	28.804 (6.274)	25.375 (4.868)	0.144

**Tabela C-12 - Diferenças das médias entre grupos empreendedores com vendas acima (1) e abaixo (0) da mediana das variações em vendas brutas**

Variável	Médias dos Grupos		H <sub>0</sub> : membr0 = mempr1
	Empreendedores0 (n = 26)	Empreendedores1 (n = 20)	P
DCCE1	0.00 (1.523)	-0.50 (1.670)	0.296
DCCE2	0.846 (1.488)	0.60 (1.603)	0.593
DCCE3	-0.192 (1.357)	-0,050 (1.468)	0.735
DCCE4	1.0 (1.2)	0.60 (1.353)	0.295
DCCE5	0.346 (1.263)	0.35 (1.496)	0.993
DCCE6	1.923 (1.44)	2.20 (0.834)	0.448 0.4178#
DCCE7	0.538 (1.392)	1.10 (1.483)	0.194
DCCE8	1.385 (1.577)	0.95 (1.234)	0.315
DCCE9	0.885 (1.177)	0.65 (1.226)	0.514
DCCE10	0.346 (1.056)	-0.15 (1.496)	0.194
<b>DCCE Total</b>	7.077 (5.176)	5.45 (6.262)	0.34

CCE6: em virtude da negação de homogeneidade ( $p = 0.016$ ) foi realizado teste para amostras independentes obtendo o segundo valor apontado  $p = 0.4178\#$

Mediana para variação das vendas brutas: R\$ 18475,00

Mínimo - R\$ 600.000,00                      Q<sub>1</sub> - 4125

Máximo: R\$ 473.0000,00                    Q<sub>3</sub> 80.071

Intervalo de Confiança com cobertura de 95%

-33.961 a 89.769

**Tabela C-13 - Diferenças das médias entre grupos empreendedores acima (1) e abaixo (0) da mediana das variações em empregados**

Variável	Médias dos Grupos		H <sub>0</sub> : membr0 = mempr1
	Empreendedores0 (n = 29)	Empreendedores1 (n = 18)	P
DCCE1	0.00 (1.558)	-0.611 (1.577)	0.20
DCCE2	0.931 (1.486)	0.389 (1.539)	0.237
DCCE3	-0.31 (1.365)	0.056 (1.474)	0.391
DCCE4	0.793 (1.32)	0.833 (1.295)	0,919
DCCE5	0.586 (1.323)	0.056 (1.392)	0.197
DCCE6	2.103 (2.00)	2.00 (1.283)	0.778
DCCE7	0.517 (1.299)	1.222 (1.592)	0.104
DCCE8	1.379 (1.374)	0.078 (1.478)	0.163
DCCE9	0.483 (1.326)	1.00 (1.138)	0.177
DCCE10	0.345 (0.857)	-0.056 (1.662)	0.282 outro teste 0.2817
<b>DCCE Total</b>	6.793 (4.716)	5.611 (6.98)	0.491

Observ.: na CCE10 o teste de homogeneidade da variância acusou diferentes variâncias (p = 0.002), assim foi feito o teste de amostragens independentes

Mediana para variação de empregados: 0

Mínimo - 40            Q<sub>1</sub> -1.25

Máximo: +30        Q<sub>3</sub> 2.0

Intervalo de Confiança com cobertura de 95%

-2.1            a            3.01